

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

DOTTORATO DI RICERCA IN

Sociologia

Ciclo XXVII

**Settore Concorsuale di afferenza:** Sps/08

**Settore Scientifico disciplinare:** Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi

## **Co-work in(g) Progress**

**Un nuovo approccio al lavoro  
nel terzo Millennio**

**Presentata da:** Elisa Badiali

**Coordinatore Dottorato**

**Riccardo Prandini**

**Relatore**

**Roberta Paltrinieri**

**Esame finale anno 2016**

# INDICE

## I. INTRODUZIONE

## II. IL PANORAMA SOCIALE

### 1. La realtà che cambia

- 1.1. Il declino della società industriale
- 1.2. La crisi del Welfare State
- 1.3. La fragilità dei legami sociali e familiari

### 2. Un nuovo scenario globale

- 2.1. Un mondo globalizzato
- 2.2. Il processo di individualizzazione: cultura del rischio e riflessività
- 2.3. La società vulnerabile
- 2.4. La precarietà del lavoro
- 2.5. I soggetti della precarietà

### 3. Una crisi storica e globale

- 3.1. L'evoluzione della crisi
- 3.2. Le conseguenze della crisi
- 3.3. I Needs

## III. UNA POSSIBILE USCITA DAL TUNNEL?

### 4. Crisi: una difficile definizione

### 5. Le diverse scelte in Europa

### 6. Le startup

- 6.1. Le startup nel mondo
- 6.2. Le startup in Italia

### 7. Una luce nel tunnel...

## VI. I COWORKING IN ITALIA

### 8. La metodologia

### 9. Risultati del caso studio

- 9.1. Coworking e FabLab
- 9.2. La mappatura
  - 9.2.1. I coworking nel mondo
  - 9.2.2. I coworking in Italia
- 9.3. I profili e le motivazioni dei coworkers e dei makers
- 9.4. Idealtipi di coworking presenti in Italia

- 9.5. La grande sfida di sempre: autonomia o collaborazione?
- 9.6. Il rapporto vita – lavoro
- 9.7. Selezione, fiducia e meritocrazia
- 9.8. La relazione con il territorio
- 9.9. *Erro Ergo Innovo*
- 9.10. Il valore prodotto: *countable and uncountable, tangible and intangible*
- 9.11. *Co-work in(g) progress*: un nuovo approccio al lavoro nel terzo Millennio
- 10. Dalla pratica alla teoria
  - 10.1. Le dimensioni del lavoro oggi
    - 10.1.1. Dall'imprenditorialità alla auto-imprenditorialità
    - 10.1.2. Dall'economia tradizionale all'economia personale
    - 10.1.3. *Impossible to stay alone*: pratiche di *Collaborative and Sharing Economy*
    - 10.1.4. Innovazione sociale, sostenibilità e responsabilità
  - 10.2. Verso un nuovo capitalismo
  - 10.3. I nuovi capitalisti

#### IV. LA FORMA E LA SOSTANZA

- 11. Il modello cooperativo: alle radici del futuro
- 12. Auto-imprenditorialità cooperativa come risposta alla crisi: il caso di Conad
  - 12.1. Metodologia
  - 12.2. Chi è Conad
    - 12.2.1. Il modello Conad: imprenditorialità e cooperazione
    - 12.2.2. *La mission* di Conad: il sostegno all'auto-imprenditorialità associata cooperativa
    - 12.2.3. I tre livelli di Conad
  - 12.3. L'evoluzione storica di Conad
    - 12.3.1. Una storia di fusioni
      - 12.3.2.1 Anni '60-'70: dalle motivazioni politiche ed economiche alle motivazioni qualitative e strategiche
      - 12.3.2.2 Gli anni '80 e '90: motivazioni competitive
      - 12.3.2.3. Gli anni 2000: imprenditori locali in un mondo globale
      - 12.3.2.4. Dal 2008 ad oggi: la forza dell'unione
    - 12.3.2. Rinnovamento e rischio d'impresa
  - 12.4. I soci imprenditori
    - 12.4.1. La centralità del socio nel punto vendita
    - 12.4.2. La doppia valenza del socio imprenditore
    - 12.4.3. I soci sono membri della comunità
    - 12.4.4. La capacità relazionale del socio con i clienti ed il territorio
  - 12.5. Il legame con il territorio
  - 12.6. La cultura dell'auto-imprenditorialità

12.6.1. La cultura dell'auto-imprenditorialità come una delle possibili risposte alla crisi

12.6.2. Conad: impresa cooperativa produttrice di cultura auto-imprenditoriale

12.6.3. L'aspetto pratico della cultura dell'imprenditorialità: il principio di promozione cooperative

12.6.4. Il rapporto con le altre realtà *partner* che trattano il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità

12.6.5. Cultura dell'auto-imprenditorialità e innovazione

12.7. Risposte alla crisi

12.7.1. Un Modello di impresa competitivo

12.7.2. Un Modello per l'auto-imprenditorialità associata

12.7.3. Un Modello di azione socialmente responsabile

12.8. *Partnership* nazionali e internazionali

12.8.1. Le *partnership* nazionali

12.8.2. Le *partnership* internazionali

12.9. Prospettive future e spazi di intervento

13. Il progetto *Coopstartup* di *Coopfond*: una nuova idea di forma cooperativa innovativa di impresa

## VI. CONCLUSIONI

14. Un cambiamento possibile...

14.1. Un nuovo capitalismo è già possibile

14.2. Nuovi strumenti e nuove misure

14.3. Rischi e "falsi miti" del "nuovo modello": disuguaglianza e diritti

14.4. *Beyond the idea of "hornet"*: una nuova idea di forma cooperativa innovativa di impresa

14.5. Consorzi di nuova cittadinanza e spazi di invenzione istituzionale

14.6. La rappresentanza sociale

## BIBLIOGRAFIA

## SITOGRAFIA

## ABSTRACT

La ricerca analizza la “auto-imprenditorialità associata” come una possibile risposta alle conseguenze della crisi economica e sociale.

Lo studio è stato condotto a partire dalle argomentazioni di coloro che, all'interno del dibattito scientifico, leggono questa crisi come un'opportunità per sviluppare una nuova idea e un nuovo concetto di sviluppo.

In particolare, è stato qui considerato il punto di vista secondo il quale l'economia della condivisione e della collaborazione, possa rappresentare una proposta per un nuovo modello economico-sociale in grado di affrontare le sfide della crisi e promuovere forme di produzione e consumo più consapevole e responsabile sulla base di concetti quali il riutilizzo e l'accesso, anziché la proprietà e lo spreco.

In questa cornice teorica, si è quindi passati allo studio empirico di fenomeni emergenti in Italia, raggruppati sotto le pratiche dell'economia di condivisione e di collaborazione.

Sono stati quindi scelti come casi di studio della ricerca sul campo un campione di spazi di lavoro presenti in Italia, denominati Coworking e di Fablab.

Questi sono stati quindi analizzati, cercando in particolare di identificare le loro diverse caratteristiche e possibili tipi ideali, con lo scopo di capire sia l'ambito di innovazione sociale che potenzialmente possono esprimere, che la capacità di contribuire a far crescere nuove forme di “mutuo aiuto” per i lavoratori autonomi.

Queste esperienze hanno messo in luce, infatti, la presenza al loro interno di lavoratori di terza generazione (come *freelance*, lavoratori interinali, dipendenti in vigore trasformati in autonomi), "associati" in forma fluida, protagonisti di nuove forme di lavoro autonomo (in particolare di età compresa nella fascia della popolazione giovane).

Queste forme di "nuova imprenditorialità", del resto, sembrano riassumere in sé caratteristiche quali: rispondere in modo nuovo alle nuove esigenze dei giovani; dare una risposta alle richieste dell'Unione Europea sulle linee guida indicate in materia di politiche per il mercato del lavoro, al fine di rispondere alla crescente instabilità del rapporto di lavoro; mettere di nuovo al centro del dibattito economico di concetti come il capitale sociale, *networking*, sostenibilità, partecipazione, condivisione, etc.

A partire dalle teorie sulla imprenditorialità e l'innovazione, lo studio approfondisce, poi, la questione della scelta della forma giuridica societaria.

In particolare, analizza il modello cooperativo, attraverso la promozione dei suoi valori e dei suoi principi, come il più coerente con l'esigenza di mettere al centro di una nuova idea di sviluppo sostenibile e il benessere degli individui e della società.

Nelle conclusioni, lo studio arriva quindi a chiedersi se queste nuove forme potrebbero essere possibili risposte alla precarietà e alle allarmante tasso di disoccupazione tra i giovani e le trasformazioni del mercato e della società.

## I. INTRODUZIONE

“Il momento storico che stiamo attraversando è certamente un tempo esigente che chiede a tutti di non rimanere fermi” (Magatti, 2015, p. 9). In particolare, nella società di oggi, caratterizzata da una crisi economica e sociale che molti studiosi hanno definito storica per la sua importanza e durata, diviene necessario assumere piena consapevolezza di quello che appare come l’emergere di un possibile “cambio strutturale che la società sta attraversando, sotto tutti i punti di vista, economico, sociale, culturale, dei comportamenti individuali e collettivi” (Unipolis, 2015, p. 7). Come la ricerca dimostra e come il sociologo André Gorz ed altri autorevoli studiosi sostengono già da tempo, infatti, “stiamo abbandonando la società del lavoro e questo senza cercare i contorni di una nuova società, [...] scorgendo nella miseria del presente i contorni di un’evoluzione alternativa della società, intenta a conciliare sicurezza e libertà in un mondo nuovo per tutti” (Beck, 2000, p. 9).

“La lettura del futuro sulla base di dati attuali è [però] esercizio altrettanto problematico quanto la lettura dei fondi di caffè. Le difficoltà risiedono nel fatto che, dinanzi alle supposte condizioni di un mutamento delle basi della società del lavoro, abbiamo bisogno di nuove cornici concettuali, affinché le nuove realtà non siano liquidate come anomalie e spazzate sotto il grande tappeto della normalità, ma siano invece denominate e riconosciute nelle loro rispettive peculiarità” (*ibidem*, p. 14). Come ha scritto Marcel Proust, infatti: “Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell’aver nuovi occhi”. “Il compito di progettare il futuro del lavoro consiste pertanto nell’aprire lo sguardo e nell’aguzzare la vista sul futuro oltre la società del lavoro” (*ibidem*, p. 17). Iniziano a scorgersi, infatti, i segnali di “un cambiamento di profondità inedita, peraltro velocissimo, che sta portando alla caduta e poi alla scomparsa dei confini tradizionali tra le categorie, tra gli ambiti e i settori su cui eravamo abituati a ragionare” (Unipolis, 2015, p. 7).

“Se questo è un tempo per molti versi ancora tutto da decifrare, alcuni elementi risultano però straordinariamente chiari: i modelli – economici, sociali, organizzativi – che per decenni sono rimasti incontrastati oggi risultano praticamente inservibili” (*ibidem*, p. 7). In particolare, si iniziano a leggere nuove forme di innovazione che superano le tradizionali categorie di produzione e consumo con cui eravamo abituati a leggere i comportamenti e i fenomeni sociali. Sempre più da queste due dimensioni svaniscono i confini che prima le dividevano e spesso le vedevano in contrasto: “non esauriscono l’individuo, le sue capacità, le sue potenzialità, i suoi interessi e aspirazioni” (*ibidem*).

“A partire dagli anni Ottanta, e con crescente rapidità negli anni Novanta, [...] si sovrappone e si oppone una individualizzazione del lavoro. Ciò significa che il rapporto di lavoro normale comincia a sbriciolarsi sia dal punto di vista biografico sia da quello aziendale, mentre al posto dell’economia della sicurezza fondata sullo Stato Sociale subentra un’economia politica basata sull’insicurezza e la disgregazione dei vecchi schemi: si dissolvono le distinzioni fondamentali che per tanto tempo hanno costituito le premesse di base su cui poggiavano gli individui e le istituzioni nelle società europee della prima modernità: lavoro e capitale,

azienda e mercato, lavoratore autonomo e lavoratore dipendente, lavoro domestico e lavoro professionale, lavoro in proprio e lavoro salariato alle dipendenze altrui” (Beck, 2000, pp. 79-80).

“Quel che si forma è uno spazio di azione e opzione che fundamentalmente possiede una doppia faccia: da un lato si schiudono nuovi spazi di libertà [...], mentre dall’altro si affacciano nuove insidie di emarginazione i cui rischi vengono scaricati dallo Stato sugli individui” (Beck, 2000, p. 80). E’ all’interno di questi spazi che iniziano, quindi, a prendere forma e importanza all’interno del mondo economico e sociale “fenomeni sociali di auto-organizzazione che stanno proponendo scenari nuovi dai quali non possiamo prescindere” (Unipolis, 2015, 2015, p. 7).

Tutto “ciò rende evidente il bisogno di nuove prospettive e di nuove traiettorie, così come di nuove valori attorno cui organizzare la produzione del valore” (Magatti, 2015, p. 9). “Come afferma Max Weber, quando la luce dei grandi problemi dei valori e del cosmo procede innanzi, anche gli scienziati sono chiamati ad adeguare i loro apparati concettuali” (Beck, 2000, p. 36).

Per effettuare una costruzione di nuove narrazioni e per tentare di dare risposte pratiche alle nuove istanze e ai nuovi bisogni emergenti nella società attuale, occorre in primo luogo comprendere come “la crisi del 2008 ha chiaramente mostrato la rilevanza del lavoro, la sua imprescindibile funzione economica e sociale. Quando manca il lavoro [infatti] qualsiasi tessuto sociale si strama, diventa fragile e incapace di tenuta. [...] E’ dal lavoro, dall’impresa e dalle sue strategie di valorizzazione delle risorse umane che occorre [quindi] ripartire per ripensare non solo la produttività ma, più ampiamente, la ri-articolazione di economia e società” (Magatti, 2015, pp. 47-50). L’impresa, viene all’interno di questo studio, intesa quindi come un “*locus* privilegiato in cui il lavoro si genera”; un luogo in cui “più che altrove la creatività e il talento (personali) possono diventare innovazione (fatto collettivo) dentro a filieri capaci di ricombinare capitali vecchi e nuovi di sapere, capacità immaginativa e potere realizzativo” (*ibidem*, p. 47). E’ attraverso il lavoro, ed in particolare attraverso l’impresa, in quest’ottica, che si può davvero incidere sulla realtà e produrre valore per molti.

Il problema sorge, però, a fronte della “condizione, ormai palesemente strutturale, del sistema industriale esistente di non essere in grado di creare un numero adeguato di posti di lavoro” (Salani, 1998, p. 7). Se, quindi, “si condivide l’opinione che il volume del lavoro salariato sta diminuendo, diventa necessario un mutamento di paradigma, un mutamento del sistema di riferimento, e ci si trova davanti alla domanda: quali idee guida possono prendere il posto della società incentrata sul lavoro salariato? O formulata altrimenti: in che misura già oggi nelle condizioni e nei progetti di lavoro e di vita delle persone si delineano dei modelli alternativi che si collocano oltre la società della piena occupazione?” (Beck, 2000, p. 86).

“E’ attorno a questi nodi che si sviluppa [perciò] la presente ricerca” (*ibidem*, p. 10), con lo scopo di offrire e condividere “un’occasione di analisi, di riflessione, di confronto all’unico scopo di dare un contributo alla discussione, [...] per cercare di affrontare questa nuova dimensione dei problemi che ci viene proposta dai cambiamenti e dalle trasformazioni in atto nella società italiana e su scala planetaria” (Unipolis, 2015, p. 9).

Partendo dalla visione teorica descritta si è quindi svolta una prima fase di lettura di quelli che sono i fenomeni sociali emergenti, legati in particolar modo al tema dell’innovazione sociale, che caratterizzano il

mondo del lavoro e dell'impresa oggi in Italia. Analizzando alcuni dati socio economici, quindi, si è potuto notare come in Italia, nonostante la crisi definita da molti addirittura come storica e caratterizzata da un drastico aumento delle imprese nazionali che si trovavano a soccombere e fallire, allo stesso tempo si vedono emergere, anche se più sullo sfondo, attività imprenditoriali che, al contrario, nascono, si rinnovano e/o si rafforzano. Da questa prima analisi è emerso, infatti, che, se da un lato la grande crisi che ha coinvolto tutto il mondo ha portato ad una decimazione delle imprese del Paese, dall'altro, al contrario, i numeri indicano una crescita del numero di startup innovative e di spazi di lavoro condivisi nati in tutto il suolo nazionale. "Come sempre accade in questi passaggi storici, i dati consentono di cogliere i due lati della medesima medaglia: il processo di 'distruzione creatrice' – accelerato dalla crisi, ma provocato dalla globalizzazione – produce una nuova selezione evolutiva, con alcune imprese che si rafforzano e altre che soccombono" (Magatti, 2015, p. 11). Andando più nel dettaglio, si è potuto notare come, sempre più spesso, articoli pubblicati *on line* e nelle pagine di vari *Social Network* parlano, in particolare, di un aumento del numero di startup nate in Italia e, spesso collegandolo a questo tema, dell'emersione e dello sviluppo sul territorio nazionale di un fenomeno chiamato 'coworking'.

E' a partire dall'osservazione di queste due tendenze apparentemente inverse, quindi, si è deciso di sviluppare un disegno di ricerca che, in *primis*, si ponesse l'obiettivo di rispondere perché si stessero sviluppando in Italia due tendenze apparentemente inverse, in secondo luogo, con lo scopo di dare un contributo conoscitivo e di riflessione sui temi a questi fenomeni collegati ed infine per tentare di comprendere se questi luoghi di lavoro ed in particolare la dimensione dell'auto-imprenditorialità in forma associata (a livello formale o anche solo sostanziale) potessero rappresentare una possibile risposta alla crisi che ha coinvolto la società.

Per rispondere a queste domande di ricerca, quindi, lo studio è partito dal tentativo di comprensione di quello che è il fenomeno dei coworking. Già dalla prima fase, si è però dovuto constatare una lacuna esistente sullo studio del fenomeno del coworking da un punto di vista scientifico e accademico. Questo ha significato dover svolgere un'osservazione partecipante, dedicata in prevalenza alla frequentazione degli eventi importanti organizzati in Italia e in tutta Europa sul tema, con lo scopo di: avere una conoscenza più approfondita sul tema coworking; estrapolare i concetti chiave che caratterizzano questo fenomeno; conoscere i soggetti che vivono, rappresentano e compongono il mondo dei coworking in Italia. A seguito di questa prima fase, ne è poi seguita una conoscitiva del fenomeno, realizzata attraverso una ricerca etnografica svolta all'interno del *Web* (raccogliendo informazioni all'interno di diversi siti *Internet* e *Social Network*). Grazie all'analisi dei risultati emersi da questi prime due fasi e al contributo di alcuni 'testimoni privilegiati', individuati all'interno del mondo dell'economia collaborativa e della condivisione, è stata svolta una mappatura dei coworking presenti in Italia. La registrazione delle informazioni all'interno della mappatura è stata quindi realizzata mettendo in luce, in particolare, i seguenti *item*: il numero coworking presente in Italia; la distribuzione di questi nelle aree geografiche nazionali; la loro distribuzione nelle Regioni; concentrazione nei diversi centri abitati; quella per 'tipologie tradizionali'; il numero di coworking appartenenti ai diversi *networking* e quello dei coworking indipendenti; il rapporto coworking e Pubblica Amministrazione, in termini di numeri e politiche attivate; il rapporto esistente tra coworking, acceleratori ed



incubatori. A seguito della prima osservazione partecipante e dalla mappatura svolta, è emersa, quindi, l'esistenza e l'importanza di temi e concetti chiave per lo studio di questo fenomeno, a partire dai quali sono state costruite le tracce dei colloqui non *standard*. E' importante sottolineare a questo punto come, all'interno dello studio, si siano volontariamente messe in primo piano le definizioni e le percezioni dei coworkers stessi a proposito del fenomeno indagato, per tentare di costruirne poi una restituzione razionale e scientifica dell'analisi dei risultati emersi. Per fare ciò è stato, allora, identificato il campione dei coworking da visitare in Italia e all'interno dei quali svolgere colloqui non *standard*, sia ai manager ed ai fondatori dei Coworking, che ai coworkers che erano presenti e disponibili ad essere intervistati. Il campione qualitativo della ricerca è stato, quindi, composto da più di 30 coworking e FabLab, scelti con lo scopo di rispettare il rigore e la scientificità del campione. A seguito di questa seconda fase analitica, si è passati, quindi, alla terza fase metodologica, corrispondente alla seconda osservazione partecipante prevista dal disegno della ricerca, tradotta nella visita ai coworking facenti parte il campione qualitativo determinato. Durante queste visite, che duravano in regola una intera giornata per ciascuno spazio, sono stati svolti i colloqui non *standard*. Inoltre, durante ciascuna visita svolta, sono state effettuate, attraverso l'utilizzo di una telecamera, registrazioni audio-video degli spazi. Alla terza fase di ricerca ne è seguita una caratterizzata dall'analisi: dei contenuti delle interviste effettuate; dei filmati prodotti grazie alle registrazioni audio-video; degli studi teorici e delle ricerche svolte sul tema.

E' a questo punto che lo studio ha portato a doversi porre la questione su quale forma giuridica di impresa già esistente potesse essere maggiormente idonea per dare un riconoscimento alle nuove esperienze emergenti all'interno del mercato economico e del lavoro. In questo senso, è stato analizzato, quindi, il modello cooperativo, ed in particolare i suoi valori e i suoi principi, poiché ritenuto quello più vicino e coerente all'esigenza di mettere al centro una nuova idea di sviluppo sostenibile nonché il benessere degli individui e della società caratterizzante, secondo l'analisi dei risultati della prima ricerca empirica, le nuove forme di imprenditorialità emergenti. Si è in quest'ottica proceduto, insieme al gruppo di ricerca scientifica del Centro Studi Avanzati sul Consumo e la Comunicazione (*Cescocom*) dell'Università di Bologna, col realizzare una seconda ricerca empirica che è consistita nello studio del Consorzio Nazionale Conad come caso emblematico di auto-imprenditorialità associata cooperativa. Questa seconda fase di ricerca, è stata portata avanti, quindi, con lo scopo di: comprendere se il caso Conad può essere identificato come esempio di auto-imprenditorialità associata cooperativa in Italia; evidenziare gli elementi che caratterizzano il Consorzio identificandone in particolare gli elementi virtuosi e quelli critici; evidenziare gli elementi distintivi della forma organizzativa dell'imprenditorialità associata cooperativa rispetto a quelli che caratterizzano le società a capitali; comprendere se questa forma organizzativa di impresa può rappresentare anche una possibile risposta alla crisi e alla precarietà e se si perché.

A seguito dello svolgimento di entrambe le fasi empiriche e dello studio teorico delle opere correlate ai temi oggetto di analisi, si quindi tentato di rispondere alla domanda: L'auto-imprenditorialità associata in forma cooperativa può rappresentare una possibile risposta alle conseguenze che la crisi economica e sociale in atto comportano sulla vita delle persone?.

In questo senso, sono stati diversi e interessanti i risultati emersi dalla realizzazione della ricerca.

In primo luogo, è possibile affermare che, come sostenuto da “molti economisti e *policy maker*” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 2), la ricerca ha dimostrato l'importanza del fenomeno del coworking. Essi risultano, infatti, luoghi ed elementi centrali da analizzare poiché ricoprono un ruolo particolare all'interno dell'affermazione e lo sviluppo del nuovo paradigma socio-economico.

Lo studio sui coworking, però, ha fatto emergere ulteriori considerazioni su quelle che sono le caratteristiche del nuovo modello socio-economico che si sta via via affermando.

Come prima cosa si è compreso come, “solo ammettendo che l'utopia del libero mercato non è la soluzione, ma una delle cause del problema, e che una nuova vorticoso crescita non riporterà in vita la buona vecchia società della buona occupazione, è possibile individuare le mete e percorrere le vie di un nuovo modello di società” (Beck, 2000, p. 9). Quello che è risultato dall'analisi dei colloqui svolti, infatti, è che, quello che gli intervistati auspicano non è un “recupero della piena occupazione in senso classico, in cui la libertà, l'agire politico e la democrazia sono rese possibili, dominate e delimitate dal lavoro salariato. Si tratta piuttosto, per usare le parole di André Gorz, di conquistare, accanto e sopra al complesso degli apparati, maggiori spazi di autonomia in grado di sottrarsi e opporsi alla logica sociale e di permettere uno sviluppo dell'esistenza individuale sufficientemente libero da condizionamenti. [...] Aprire e garantire, accanto al regno della necessità, nuovi spazi di sviluppo individuale in cui sia possibile dedicarsi a una pluralità di attività, quali il lavoro familiare e il lavoro d'impiego civile pubblico” (*ibidem*, p. 24). “Questo passaggio [come sostengono molti autori e come spiegato all'interno dell'elaborato] oltre a una trasformazione del mondo del lavoro, significherà soprattutto un ancor più radicale mutamento del concetto stesso di lavoro” (*ibidem*, p. 58). In quello che è può essere identificato, infatti, come il “passaggio dalla società del lavoro alla società delle attività plurali, alla domanda: cos'è il lavoro? Si danno nuove risposte” (*ibidem*, p. 87).

In particolare queste nuove risposte partono dalla constatazione dell'importante ruolo che oggi è attribuito alla dimensione dell'auto-imprenditorialità. Sempre più “lavoratori pseudo-autonomi sono in un certo qual modo degli pseudo-imprenditori nel senso molteplice che essi rappresentano un incrocio tra imprenditore e bracciante giornaliero, tra auto-sfruttatore e signore di se stesso” (*ibidem*, p. 81).

La ricerca, però, in relazione alla definizione di quelle che sono le caratteristiche del nuovo modello di sviluppo emergente, mette in luce anche come, quelli svolti dai soggetti intervistati, siano “lavori che richiedono un'elevata sensibilità sociale, una gradevole attitudine a cooperare con gli altri e insieme a sopportare l'isolamento, al diretto servizio dei clienti” (*ibidem*, pp. 81-82). In questo senso, quello che dalla ricerca risulta emergere e diffondersi, all'interno dei coworking ma sempre più anche all'interno di imprese tradizionali, è un nuovo paradigma socio-economico che mette al centro parole chiave quali: condivisione, collaborazione, cooperazione, no-spreco, responsabilità, innovazione, creatività, etc. Un'idea di condivisione e di collaborazione che assumono oggi, a differenza del passato, non solo un valore economico, ma che arrivano a definire, infatti, sempre più, una vera e propria “modalità di relazione tra le persone, nella società” (Unipolis, 2015, p. 7). Quello che emerge dalla ricerca è, in particolare, come, l'emergere e l'affermarsi di quella che a livello *mainstream* è stata denominata come ‘Sharing Economy’, tenda “ad abbattere confini,

supera le tradizionali distinzioni tra settori, fra produttori, consumatori, finanziatori, cittadini comuni” (*ibidem*, p. 9). Quello che risulta centrale ed utile ai fini della ricerca, è specificare come quello che sembra caratterizzare tante esperienze inseribili all’interno del paradigma della Sharing Economy, ed in particolare i luoghi di lavoro condivisi e collaborativi come i coworking ed i FabLab, “è la capacità di queste nuove forme di auto-organizzazione, di rispondere a vecchi e nuovi bisogni” (*ibidem*, p. 8).

Preso atto e a seguito di queste constatazioni, all’interno della ricerca si è, perciò, passati a porre al centro la seguente questione: “Nel mezzo di questa grande crisi storica” esistono, dunque, (e se sì chi sono e come si comportano) attori sociali che potrebbero “fare da traino a una svolta storica verso nuovi modelli di sviluppo e una nuova prosperità” (*ibidem*, p. 10). Inoltre, tra questi, è forse possibile identificare, all’interno di un’incredibile eterogeneità di micro-azioni individuali, “sincronie e convergenze – magari ancora poco consapevoli, ma non per questo meno significative – che stanno disegnando nuove piste per uscire da questa lunga fase depressiva?” (*ibidem*).

E’ importante precisare, però, che, se a questo punto della ricerca viene posto questo interrogativo è perché, la visione che si assume del concetto stesso di crisi all’interno di questo studio, è quella che lo interpreta come un vero e proprio strumento di selezione che “potrebbe acquistare un significato evolutivo nella misura in cui si riusciranno ad allestire meccanismi di vera innovazione improntati a nuove logiche di collaborazione e di condivisione in grado non solo di affrontare efficacemente gli urti della crisi, ma di avviare una nuova fase per il Paese. [...] Se la situazione di estrema turbolenza diventa occasione per una revisione dei modelli di azione precedenti, soprattutto per serrare i ranghi e provare ad allestire risposte condivise, è chiaro che la crisi potrebbe anche rappresentare per molti un’opportunità, poiché avrà prodotto un *collective learning*. Ovvero avrà stimolato la condivisione di pratiche, competenze e conoscenza e mostrato l’utilità di quelle strategie connettive e collaborative di cui la maggioranza delle nostre imprese appare così carente” (Magatti, 2015, p. 148).

E’ in questo senso, allora, che è possibile affermare che la ricerca “conferma l’esistenza di una avanguardia imprenditoriale, i cui membri hanno in comune significative e specifiche logiche di pensiero e di azione” (*ibidem*, p. 14).

E, come accennato precedentemente, nel tentativo di chiarire il senso che qui si attribuisce al concetto di crisi “la presenza di un’avanguardia è una vivida speranza” (*ibidem*, p. 42). Questa presenza, infatti, conferma che può esistere una via che “può consentire di resistere nella crisi e di uscirne, tutti insieme, più forti, a patto che i sentimenti e gli abiti di questa avanguardia – la passione per l’innovazione, il rispetto per il talento e per il lavoro, un sentimento civile più forte – diventino gli abiti indossati da una vasta categoria di persone in grado di influenzare davvero il sentimento del Paese” (*ibidem*, p. 42). E’ in questo senso che, quello emerso dalla ricerca può essere interpretato come “un modello che merita di essere indagato e approfondito, per farlo emergere e renderlo riconoscibile. Per cominciare a ragionare su di esso come qualcosa a cui guardare, con cui identificarsi, a cui tendere e ispirarsi. Perché il modello – come la ricerca dimostra – funziona per l’avanguardia imprenditoriale, indipendentemente dalla dimensione delle imprese” (*ibidem*, p. 18). All’interno della ricerca, inoltre, risulta importante, però, che, a differenza di quanto fatto in passato, non ci

soffermi a “difendere strenuamente il modello italico in sé e per sé, negandone i limiti né rinnovarlo radicalmente ispirandosi a esempi che non sono nostri – una strada tra l’altro già battuta nel passato con esiti nefasti. Piuttosto, come sempre, si tratta di re-interpretare, ri-attualizzandola una storia importante alla luce delle sfide dell’oggi” (*ibidem*, pp. 17-18).

E’ in quest’ottica che, come già anticipato, è stato analizzato un caso studio relativo al tema della ricerca, ritenuto interessante nell’ottica di trovare un’esperienza pratica ed esistente, che possa fare da sfondo per dare alle nuove pratiche di auto-imprenditorialità emergenti riconoscimento ed una legittimità, in modo tale da incentivarne lo sviluppo, poiché identificate come una possibile risposta alla crisi che non sembra voler abbandonare il Paese. Il modello di impresa cooperativo è stato identificato, quindi, a seguito dello svolgimento delle ricerche empiriche e dello studio teorico, come quello maggiormente “in grado di offrire alle piattaforme e alle esperienze di Sharing Economy, opportunità di sbocchi imprenditoriali fortemente connotati socialmente. Si tratta, crediamo, per le iniziative di Sharing di una delle possibilità più rilevanti per portare avanti, in chiave di sviluppo imprenditoriale, ma economicamente e socialmente caratterizzante, la loro prospettiva, le ragioni della loro costituzione, del loro stare nella società e nel mercato” (Unipolis, 2015, pp. 8-9).

La ricerca, a questo punto, arriva a dimostrare come, quello che serve per l’uscita dalla crisi, però è un passaggio ulteriore, che dipende in larga misura da quale ruolo vorranno assumere gli imprenditori italiani: se continuare una battaglia che risulta essere solitaria anche per molte eccellenze, oppure diventare un gruppo di protagonisti-innovatori capaci di aprire una nuova fase storica. Dai colloqui e dagli studi svolti, emerge, infatti, la necessità che si formi “una nuova borghesia produttiva in grado di segnare la via d’uscita del Paese dalle secche di questa lunga, lunghissima transizione (Magatti, 2015, p. 16). La ricerca ha dimostrato come, nonostante i preoccupanti dati relativi alle questioni collegate alle conseguenze della crisi, all’Italia non manchino risorse e capacità d’intrapresa. Come sostiene Mauro Magatti, infatti, “Abbiamo un modello peculiare di *business* a cui guardare, ma è evidente che, per uscire dalla crisi, l’affermazione di un nuovo gruppo sociale coeso, che faccia da esempio e da traino e motivi il cambiamento una maggioranza ad oggi in stallo, diventa elemento discriminante” (*ibidem*, p. 150).

Per concludere, dalla ricerca emerge un’altra fondamentale questione, per riuscire a superare in modo positivo la grande crisi che caratterizza la società attuale, ovvero la necessità di creare un ecosistema Paese in grado di incentivare e sostenere. Come sostiene Stefano Micelli nel Suo libro “*Futuro Artigiano*”, infatti: “Il Paese deve diventare il promotore di una nuova idea di lavoro e di qualità a livello internazionale. Deve diventare il punto di riferimento di una nuova cultura della produzione che fa dell’uomo e del lavoro artigiano un elemento essenziale della qualità materiale e immateriale delle merci” (Micelli, 2011, p. 158). Solo grazie a questa nuova sentenza, le nuove forme di espressione creativa auto-imprenditoriale di sviluppo locale possono essere in grado di affrontare le sfide che la società e il mercato globale pongono. In quest’ottica, si percepisce tra gli intervistati la necessità di “rovesciare la comunità sull’impresa per sostenerla, invece che ostacolarla, considerando che l’impresa è oggi qualcosa di assai diverso da quella che i tempi dell’antagonismo di classe avevano disegnato”, considerandola una dei piloni di “sostegno della nostra

ricchezza” (Magatti, 2015, p. 42).

## II. IL PANORAMA SOCIALE

### 1. La realtà che cambia

#### 1.1. Il declino della società industriale

E' chiaramente sempre più visibile come, ormai, l'era della modernità sia del tutto tramontata, lasciando rapidamente il passo all'epoca nuova della post-modernità (Fabris, 2004). E' inoltre importante sottolineare come questo passaggio alla società contemporanea, o come altri la definiscono "società liquida" (Bauman), o "riflessiva" (Donati), piuttosto che "dell'accesso" (Rifkin), sia stato principalmente segnato dall'uscita dalla 'società della produzione', chiamata anche 'società fordista'.

Il fordismo è nato in America nei primi anni del ventesimo secolo sulla base delle teorie organizzative tayloriste, e si è poi esteso anche in Europa a partire dagli anni cinquanta, dando origine alla società del lavoro, anche chiamata "società salariale" (Castel, 2007). Con il termine fordismo non si vuole solo indicare una modalità tecnica di organizzazione del lavoro e di produzione, bensì un regime di accumulazione, cioè un sistema complesso che necessita di un coordinamento di elementi (sociali ed economici) che lo sostengano; "una società del lavoro totale: macchina composta da uomini ridotti alle loro funzioni produttive" (Revelli, 2001, p. IX); un modello sociale che ha forgiato "un tipo umano dotato della mentalità, degli stili di comportamento, del sistema di bisogni e regole interiorizzate adeguato alla produzione industriale (...) senza più separazione tra Operaio e Uomo" (*ibidem*, p. 46). Questa particolare organizzazione del sociale aveva finito per determinare, come aveva già scritto Gramsci nel 1934 nel 22° "Quaderno dal carcere", un nuovo Uomo inserito all'interno della totalizzante socializzazione della società-fabbrica (Gramsci, 1975), una figura di "lavoratore collettivo che operi come una macchina in un sistema di macchine" (Revelli, 2001, p. 47). Ogni mondo vitale era stato colonizzato, ed ogni sfera esistenziale era stata invasa dalla logica che ha ridotto gli uomini alle prestazioni materiali e produttive, in modo tale da farli divenire razionalmente utili al 'sistema fabbrica'. L'intera vita delle persone, nel fordismo maturo, era protetta e gestita da meccanismi istituzionali che regolavano ogni tappa del percorso individuale (scuola, lavoro, matrimonio, pensione): il sistema capitalistico, di per sé incapace di autoregolarsi, aveva permesso e stimolato la creazione di forme di regolazione sociale che modificassero in positivo i suoi 'errori', accettando il compromesso di una migliore redistribuzione della ricchezza attraverso una proprietà ed una forma di diritto sociale, un insieme di servizi 'gratuiti' (Welfare State) ed una protezione dei salari che dovevano aumentare con l'aumento della produttività (ad esempio lo strumento della 'scala mobile' in Italia), per mantenere il conflitto sociale all'interno dell'ordine sociale, evitando che si trasformasse in un antagonismo non governabile.

Per mantenere in vita il concetto di "etica del lavoro" (Bauman, 2004), tipico del periodo fordista, era necessaria una forma di assistenza pubblica capace di minimizzare gli effetti negativi delle difficoltà di applicazione di questo principio. Il Welfare State, infatti, si basa "sull'idea che lo Stato abbia l'obbligo e il

dovere di garantire il benessere (*welfare*), e non soltanto la mera sopravvivenza, a tutti i cittadini, ovvero un'esistenza dignitosa, secondo gli *standard* di una data società in una determinata epoca" (*ibidem*, p. 71). La visione tipica della società del lavoro fordista, considerava la povertà, quindi, come un fenomeno legato a cause di tipo macro e frutto di dinamiche connesse al ciclo economico ed agli andamenti del mercato del lavoro, rendendo, in quest'ottica, "necessario identificare prima e proteggere poi i gruppi sociali più esposti nei confronti di tale dinamiche" (Pieretti, 2000). Sono nate così, all'interno del sistema di welfare, le "categorie a rappresentanza consolidata e garantita" (*ibidem*, p. 18).

Anche la distribuzione della ricchezza ed il consumo venivano visti, nella società moderna, come mezzi per il fine della "auto-valorizzazione del sistema delle merci" (*ibidem*) e delle cose utili, diventando aspetti meramente funzionali all'accumulazione produttiva. "Al consumo, nell'era della modernità, non viene quasi mai riconosciuto un autonomo statuto epistemologico, una propria distinta specificità: il consumo dipende in tutto e per tutto dalla produzione, rappresenta una sorta di variabile dipendente dagli obiettivi di accumulazione e di profitto che caratterizzano la società capitalistica" (Fabris, 2004, p. 12). In particolare, nella società fordista, l'orientamento verso il consumo era totalmente mutato rispetto al periodo precedente: era stata abbandonata l'idea della virtù del risparmio e della parsimonia, a favore dell'introduzione della pratica del consumo anche all'interno della vita condotta dalle persone facenti parte le classi sociali inferiori. Il salariato, infatti, è stato in questo periodo trasformato in consumatore, in modo tale da poter generare una domanda all'interno del ciclo economico. "Se nelle epoche precedenti la gran parte dei beni voluttuari era stata appannaggio di una minoranza che poteva praticare il consumo vistoso come segno di prestigio sociale" (Pombeni, 2006, p. 41), nella società dei consumi sono stati 'dilatati' i beni elitari, trasformandoli in beni di massa, riuscendo ad imporre uno standard medio di consumo, fino ad arrivare a modificare la composizione stessa del ceto medio. Fu per permettere la nascita del consumo di massa, che il fordismo ha favorito la piena occupazione a posto fisso, che permetteva una continuità del salario e la presenza di un "salario indiretto" (Revelli, 2001, p. 75), garantito dalla presenza dello Stato di benessere e dalla concertazione delle organizzazioni sindacali.

Il lavoro tipico del modello fordista-taylorista si basava su un controllo assoluto dei processi di produzione, rigidamente divisi in programmazione ed esecuzione del lavoro (organizzazione scientifica del lavoro). Era un lavoro meccanizzato, burocratizzato, parcellizzato che l'operaio doveva eseguire come un automa senza porsi interrogativi, adeguandosi ai tempi delle macchine e della catena di montaggio. L'oggettivazione delle sequenze di operazioni da svolgere e "l'incorporazione del sapere formalizzato delle macchine" (Zaramella, 2002, p. 147) permetteva l'attività indipendente dall'identità del soggetto che la realizzava, rendendo ogni singolo elemento 'non qualificato' e sostituibile in qualsiasi momento. Il lavoratore salariato perdeva così ogni forma di professionalità, poiché il contenuto del suo lavoro era prefissato dall'impresa, non richiedeva specifiche competenze ed una indispensabile "applicazione dell'intelletto" (*ibidem*, p. 148). Tutto ciò ha finito per eliminare l'identità professionale del lavoratore che è divenuto intercambiabile. La qualità del lavoro fordista era perciò pervasa da un aspetto problematico dovuto alla "mancanza di soddisfazione, la monotonia e il minimalismo del lavoro ripetitivo ed esecutivo segnalato e vissuto dai lavoratori" (La Rosa,

2005, p. 15).

Questa tipologia produttiva rispondeva alla tecnica produttiva dell'economia di scala di prodotti standardizzati. "Il sistema poteva contare su un mercato ancora vergine" (*ibidem*) e si immaginava un universo sociale perfettamente disponibile alla razionalità 'calcolistica' tayloristica, in cui si potesse espandere il carattere totalizzante del lavoro e lo sviluppo infinito economico dato dal "circuito virtuoso tra produzione e consumo di massa" (*ibidem*).

La dilatazione della produzione, oltre a determinare un aumento dei profitti dell'impresa, necessitava quindi di un aumento degli spazi di produzione, di una concentrazione delle masse di lavoratori nelle aree vicine alle fabbriche, e di un gran numero di manodopera semplice non qualificata (Pombeni, 2006). La fabbrica fordista-taylorista si caratterizzava per una produzione di beni standardizzati, valorizzati dalla loro funzionalità e privi di valore simbolico, facilmente acquistabili dal lavoratore-consumatore. Erano oggetti uniformi e disponibili a tutti, non qualitativamente curati e diversificati, ma economici e prodotti in serie.

All'interno di questo sistema, anche la cultura diventava funzionale, portando avanti il culto dell'agire razionale, l'etica della totalità del lavoro, de "*homo faber* ridotto alla sua funzione produttiva" e di un mondo a "mondo delle cose, a realtà fabbricata" (Revelli, 2001, p. VIII). L'insieme delle relazioni umane nell'epoca fordista veniva ridotto a dimensione strumentale, "arrestandosi solo ai legami umani più intimi" (*ibidem*).

Perfino il conflitto sociale era economizzato, spostando l'asse dalla 'autonomia dei produttori' alla distribuzione del *surplus*, attraverso la creazione di nuove forme di negoziazione ed una logica di contratto governata da una calcolabilità delle prestazioni e da una misurabilità del lavoro secondo criteri e norme prestabiliti, che hanno finito per legittimare la privazione della soggettività antagonista dentro il processo produttivo e la perdita di autonomia in cambio di sicurezza e stabilità (*ibidem*).

Da tutto ciò si può facilmente evincere come, la caratteristica principale dello sviluppo del regime di accumulazione fordista, era il rapporto relativamente coerente ed equilibrato tra economia e società.

Attorno agli anni settanta, però, si apre un varco nel "muro compatto della società del lavoro totale" (*ibidem*, p. 80). Prima in America, poi in Europa, l'equilibrio precedente è stato minato dalla maturazione di meccanismi e fattori contingenti che hanno poi finito per caratterizzare la nuova società emergente.

La prima frattura si è realizzata quando la società fordista, basata sull'uso infinito delle fonti per una infinita produzione, si è scontrata col 'problema ambientale' sollevato dalle contestazioni del 1968 e dalla storica decisione presa nel 1973 dai paesi arabi maggiori produttori di petrolio appartenenti all'*Opec* (*Organization of the Petroleum Exporting Countries*) di interrompere le esportazioni in occidente dell'oro nero. La consapevolezza del carattere non rinnovabile delle materie prime alla base della produzione industriale, dalla crescita esponenziale delle conseguenze negative per il sistema mondiale provocate dall'inquinamento prodotto dall'industrializzazione, e di una precarietà ed instabilità del sistema capitalistico, ha portato a concepire l'idea che la logica strumentale e gli stili di vita e di produzione del modello di società fordista erano incompatibili con la "sopravvivenza dell'umanità" (*ibidem*, p. 80), destinata al collasso. Il paradigma socio-economico del capitalismo moderno si basava sull'assunto della elasticità del mercato e della flessibilità dell'impresa, che teorizzava un'infinita possibilità di trasformazione degli *input* in *output* (*ibidem*).



Il progetto di dominio totale della società del lavoro riduceva la Natura a 'cosa', che veniva messa al servizio del volere dell'uomo, il quale poteva servirsene pienamente per i suoi fini economici e per la ricerca dello sviluppo senza fine. L'idea che la Natura potesse porre dei limiti all'azione umana, che potesse resistere, legittimava le idee disilluse riguardo i caratteri della fine della crescita smisurata dello sviluppo.

A questa nuova idea di limite legata alla crisi delle risorse si è affiancata, sempre negli anni settanta, la crisi dell'assioma fordista della crescita della domanda. In quegli anni, infatti, si è assistito, nei Paesi più ricchi del mondo, ad una saturazione del mercato dei beni industriali durevoli (automobile, elettrodomestici, etc.) e ad un conseguente calo dei volumi della domanda generato dalla saturazione del prodotto. L'appiattimento della curva della domanda e la fine dell'ottimismo dell'economia di scala, miravano al cuore stesso del modello di accumulazione e di crescita infinita fordista, aprendo le porte, dopo più di cinquant'anni di espansione economica, al nuovo ciclo recessivo. La falla del sistema andava ad intaccare, di conseguenza, anche le radici della società salariale, poiché la "prevedibilità del reddito (contrattualmente garantito) era attribuita [...] dall'inesorabile propensione ai consumi" (*ibidem*, p. 128), ostacolando il circolo virtuoso dei salari, dei diritti sociali, dei prezzi dell'economia di scala e dei profitti.

Un ulteriore elemento di crisi della società fordista fu rappresentato dall'avvento della "rivoluzione femminile", avvenuta negli anni settanta (*ibidem*), così denominata poiché si opponeva all'idea di donna con l'unica funzione di riproduzione sociale e gestione della famiglia. Il sistema sociale paternalistico e familistico veniva, infatti, garantito dalla concezione del lavoro fordista unilateralmente maschile, che escludeva tutte quelle attività che non rispondevano ai criteri ed ai connotati qualificabili e misurabili del lavoro produttivo. La figura femminile veniva considerata subordinata a quella dell'uomo, relegata alla sfera domestica e alla cura familiare. Le rivendicazioni femministe di questi tempi si opponevano alla concezione del sesso debole, chiedendo sempre più lavoro all'interno dell'economia di mercato e cercando di mettere fine alle differenziazioni dei salari e della qualità del lavoro. Nonostante questa richiesta di uguaglianza, le donne rivendicavano anche la loro peculiarità e il "rispetto per la propria alterità" (*ibidem*, p. 137), data dalla necessità di tempi diversi da quelli di una macchina, di forme di linguaggio proprie, e di una sensibilità ed emotività non formalizzabile e non razionalizzabile. Il discorso non poteva limitarsi ad uno scambio e ad una negoziazione economica e quantitativa inserita in una dimensione sindacale, ma si estendeva al riconoscimento di una "differenza di soggettività, di storia vissuta che sfugge qualsiasi riduzione a unità chiamate a misurare quantità di lavoro concreto tra loro qualitativamente disomogenee" (Marazzi, 1999, p. 65). La concezione novecentesca del lavoro tipica dell'*homo faber*, arriva quindi ad esplodere a causa della perdita della sua caratteristica principale: la semplice prestazione fisica, un fare ridotto alle sue minime parti senza alcun legame con l'oggetto prodotto. L'idea del lavoro 'femminilizzato' ha aperto le porte ad una nuova concezione della dimensione emotiva e creativa dell'attività lavorativa (Revelli, 2001). Ciò che veniva ritenuto uno scarto da eliminare insieme agli sprechi di tempo, inizia ora ad acquistare un valore ed una dignità, finendo per spingere i beni a diventare espressione di tale soggettività ed il lavoro a divenire "lavoro vivo in cui il prodotto è inseparabile dal produttore" (Marazzi, 1999, p. 67), diventando "in tal modo sempre meno lavoro materiale nel senso meccanico ed esecutivo, e sempre più lavoro relazionale-comunicativo, ciò

che non ne riduce la quantità, ma ne modifica la sostanza" (*ibidem*, p. 68). La rivoluzione femminile, quindi, non ha avuto solo una importanza quantitativa, data dal numero di donne che hanno fatto ingresso all'interno del mercato del lavoro, ma ha finito per mutare anche la qualità e le caratteristiche del lavoro, il quale si è allontanato dalla sua peculiare unicità e spersonalizzazione fordista, diventando multiforme, soggettivo e differenziato.

Il terzo fattore determinante per la crisi della società fordista fu rappresentato dall'introduzione delle nuove tecnologie tipiche della "rivoluzione microelettronica cosiddetta terza rivoluzione industriale" (Revelli, 2001, p. 97) o rivoluzione del *P.C.*, dominata dalla cibernetica, dalle nuove reti di telecomunicazioni, dalla robotizzazione e dal capitale immateriale. La particolarità di questa rivoluzione è stata la dinamica che l'ha contraddistinta da quelle precedenti e dalla generale logica novecentesca: il suo sviluppo, infatti, ha invertito lo schema concettuale mezzi-fini, posticipando il ruolo dell'utilità dell'oggetto alla sua produzione (*ibidem*).

La nuova tecnologia, inoltre, ha introdotto l'utilizzo di nuovi beni per il processo produttivo: risorse immateriali e relazionali, cioè, difficilmente visibili e quantificabili secondo i canoni tradizionali (*ibidem*) e non inseribili all'interno della logica dello scambio mercantile dominato dalla logica dell'efficienza e dell'utilità in senso economico paretiano.

L'impatto della rivoluzione microelettronica è stato così radicale da influenzare persino la tipologia delle interazioni umane che si svolgono all'interno dei luoghi in cui avvengono i processi di elaborazione dell'invenzione, sostituendo la formalità e la standardizzazione del lavoro taylorista e dando spazio alla genesi di una necessaria rete di collaborazioni, basate sulla comunicazione e sulla condivisione (*ibidem*).

A partire dalla seconda metà degli anni settanta, le fondamenta del vecchio modello di società sono state così via via distrutte e sostituite da elementi nuovi, i quali hanno posto le basi per la costruzione di un nuovo ordine sociale, da molti denominato 'società post-fordista', a causa della presenza di innumerevoli elementi di discontinuità e contrapposizione col paradigma precedente, i quali possono essere considerati, non solo una ristrutturazione del modello produttivo fordista, ma i possibili segnali del preludio di una nuova fase storica. Col passare degli anni, infatti, il nuovo scenario post-fordista ha finito per offuscare e allontanare l'idea di un possibile ritorno all'epoca del regime di accumulazione e di massimizzazione della produzione fordista.

La società oggi, si presenta sempre meno strutturata, sempre "più fluida e magmatica" ed "in via di continua e accelerata destrutturazione e ristrutturazione" (Paci, 2005, p. 39). "La modernità non appare più come un unico flusso, predefinito nella sua origine e orientato nel suo esito, lungo un percorso che arriva fino a noi, ma si spezza in una molteplicità di segmenti eterogenei, di prospettive divaricate, di vettori divergenti che non sono più riconducibili all'unità di un solo processo" (Bazzicalupo, 2006, p. VI). In quest'ottica, quindi, per svolgere una corretta analisi dei fenomeni sociali oggi, occorre ragionare sempre più in termini di "eterogeneizzazione culturale" (Paltrinieri, 2004, p. 138) secondo il paradigma della "contrapposizione inclusiva" (Beck, 1999). Il paradigma proposto dal sociologo tedesco Ulrich Beck, infatti, permette di abbandonare il meccanismo dell'esclusione del "o...o", assumendo, al contrario, modelli interpretativi della realtà in grado di tener conto della molteplicità e della compresenza di diversi aspetti che caratterizzano la

società, nonché del clima di ambivalenza e di incertezza che implica una rinuncia ad accettare interpretazioni del mondo univoche (Paltrinieri, 2004). Per poter "comprendere la complessità della cultura in cui siamo immersi, la dinamicità che le è propria, appare opportuno spostare l'attenzione dai processi di fissazione culturale ai flussi culturali" (*ibidem*, p. 122). Quella contemporanea, infatti, è una "società di flusso" (Semprini, 2003, p. 91) che "impone una forma che non può essere rigida, ma al contrario fluida e flessibile" (Paltrinieri, 2004, p. 123). Risulta, in questo senso, allora, fondamentale evidenziare come il mondo del lavoro oggi non sia più caratterizzato da un unico sistema produttivo, bensì, come, al suo interno, convivano diversi modelli che coesistono nella logica inclusiva del "e...e".

Rispetto alla precedente epoca storica, grazie ai radicali mutamenti del mercato economico e del sistema produttivo, si è assistito ad una necessaria ridefinizione del lavoro e ad una trasformazione sia dei rapporti all'interno della produzione aziendale, che all'intera ri-organizzazione della società e della vita degli individui. Nel corso degli anni lo spirito stesso del capitalismo si è "trasformato facendo proprie parte delle critiche ad esso rivolte, ovvero rispondendo alle richieste di autonomia, creatività, autenticità e liberazione che erano state sollevate alla fine degli anni settanta", generando una "nuova ideologia che dà molta importanza all'adattabilità e alla mobilità" (Fullin, 2004, p. 142) e alla cultura del rischio (Chicchi, 2003). Con il passaggio dal modello di produzione e consumo di massa fordista-taylorista, al nuovo modello postfordista, si è potuto assistere, infatti, ad un sorprendente rovesciamento di valori: la rigidità ha finito per cedere il posto alla flessibilità (Farrel, 2006).

A partire da questo periodo, caratterizzato dal trionfo dell'auto-gestione pragmatica del mondo economico, lasciato a se stesso e "malamente coperto dalla fede nell'efficienza globale del mercato" (Bazzicalupo, 2006, p. 108), il consumo divenne quindi l'aspetto trainante dell'economia che, nonostante la crisi ambientale, i limiti delle materie prime energetiche e il vortice recessivo della sovrapposizione e del sottoconsumo, si è esteso e dilato fino a divenire l'elemento fondamentale della vita personale e privata degli individui. La centralità post-moderna del consumo ha finito, infatti, per determinare un vero e proprio "slittamento dalla società dei produttori" (*ibidem*, p. 118) ad una "società dei consumatori". Il cambiamento di direzione tra produzione e consumo ha finito necessariamente per coinvolgere anche le strutture produttive, nonché l'idea stessa del lavoro e la sua organizzazione. A partire da questi anni, infatti, inizia: a prevalere in Italia il settore terziario, che offre beni e servizi immateriali, rispetto al settore industriale; a decentrarsi l'attività produttiva, che si organizza in modo flessibile secondo la logica del *just in time*; a valorizzare le attività comunicative e creative; a crescere il ruolo del lavoratore autonomo; a spezzarsi il binomio tempo libero e tempo di lavoro e la tradizionale contrapposizione datore di lavoro e dipendente. E' in questo mutato scenario che il salario e l'identità del lavoratore iniziano a divenire flessibili e individualizzati allo scopo di riuscire a seguire i e a dare risposta ai mutamenti del mercato (*ibidem*). Le aziende, che si trovano ora ad operare all'interno di una società caratterizzata da un mercato saturo e da una popolazione crescente di consumatori con un limitato potere d'acquisto, devono riuscire, infatti, a strutturarsi in modo tale da vincere la sfida di aumentare il rendimento senza aumentare le quantità, riducendo a zero i difetti di produzione e rispondendo positivamente e con tempestività alle oscillazioni di mercato in modo da eliminare il più possibile l'accumulo di eccedenze

(Marazzi, 1999). Nel nuovo sistema il rapporto tra produzione e consumo, tra domanda e offerta, si ribalta ed esce dalla logica fordista, la quale separava la programmazione dall'esecuzione, escludendo qualsiasi tipo di comunicazione, portando le aziende ad impostare il proprio programma partendo dalle esigenze del mercato e sovrapponendo produzione e comunicazione: "comunicazione e produzione si sovrappongono nel nuovo modo di produrre, mentre nel fordismo la comunicazione era giustapposta al processo produttivo" (*ibidem*, p. 14). Per leggere in maniera ottimale ed in tempo reale le variazioni di mercato, le informazioni devono poter circolare in modo fluido attraverso una comunicazione ed un linguaggio funzionale che permetta, nel momento stesso in cui trasmette informazioni, di innescare atti lavorativi essenziali per il raggiungimento dello scopo (*ibidem*). Le imprese, sia private che pubbliche, per ridurre i costi del lavoro ritenuti eccessivi in un mondo economicamente globalizzato e maggiormente esposto alla concorrenza a livelli internazionali, iniziano, quindi, a cambiare radicalmente la loro struttura organizzativa elaborando una produzione snella, esternalizzata e basata sulla logica del *just in time* (La Rosa, 2005). La ristrutturazione dei processi produttivi, attivati dal regime post-fordista, ed il rovesciamento del rapporto tra produzione e consumo dato dalla volontà di rispondere alle esigenze del mercato aperto, ha portato alla globalizzazione delle imprese, non solo in cerca di costi del lavoro minori, ma anche per la strategica posizione in zone di vendita ottimali nel mercato estero. La concorrenza tra molte imprese dello stesso settore ha spostato la logica dei produttori al guadagno assicurato dal risparmio dei costi del personale, anziché incentivarli a gravare sulla domanda di mercato aumentando i prezzi dell'offerta (Marazzi, 1999). Inoltre il mercato che appare saturo, esigente e colmato ulteriormente quantitativamente dopo l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, esige sempre più capacità comunicative e relazionali a disposizione di un'impresa che deve riuscire a ri-orientare la produzione e ri-organizzare le sue modalità produttive senza costi eccessivi ed in breve periodo. "Nella nuova economia il rovesciamento del rapporto tra produzione e consumo, impone di ridefinire la stessa legge di Say: non è più l'offerta che crea la propria domanda, bensì è la domanda che crea la propria offerta" (*ibidem*, p. 103). La necessità diviene quella di una produzione snella basata su una specializzazione flessibile, contrapposta alla standardizzata linearità della grande fabbrica, che riassumeva in sé tutte le funzioni e i saperi produttivi. "L'azienda per essere competitiva nel nuovo contesto deve quindi perdere il suo grasso, diventare agile, leggera, duttile, ricercare la flessibilità dal punto di vista della produzione, dell'occupazione, della logica e più in generale dell'organizzazione produttiva. Seguendo i principi del *just in time*, ovvero della produzione in base alle richieste provenienti dal mercato, deve diventare più reattiva, operare apprendendo dall'esterno, rispondere alle sfide dei mercati e della concorrenza" (La Rosa, 2005 p. 16).

Il superamento del modello produttivo che faceva della piena occupazione il suo cardine e che creava le condizioni di lavoro non gratificanti ma stabili, si è trovato, quindi, a partire da questi anni, a dover superare se stesso e la sua centrale necessità del lavoratore dipendente in modo tale da riuscire a fronteggiare il passaggio ad una società che esige forme di lavoro autonomo, indipendente ed eterogenee. Le condizioni di stabilità lavorativa, impossibili nell'organizzazione post-fordista, lasciano spazio ad un crescente clima di instabilità e precarietà che si insinua nei lavoratori "a seconda delle situazioni soggettive, a maggiori

opportunità di iniziativa e spazi di autonomia professionale" (*ibidem*, p. 29) ad un processo di "responsabilizzazione e impreditorializzazione del lavoro dipendente" (*ibidem*, p. 32). La società del lavoro e del posto fisso viene smantellata e trasformata in una "società dei lavori" (*ibidem*), caratterizzata da una moltitudine di rapporti lavorativi "ciascuna avente la sua propria sfera di identità e sfera relazionale" (Donati, 2001, p. 215). Il contratto di lavoro perde la sua caratteristica standard di subordinazione e la sua garanzia di stabilità, aprendosi ad un'ottica di collaborazione per la realizzazione a termine di un progetto, evocando però insicurezza e vulnerabilità. Il salario viene fortemente individualizzato: si dissocia dal posto di lavoro occupato perdendo le sue connotazioni di settore o d'industria e "non appare più soltanto come il prezzo della forza-lavoro, esito dell'applicazione di una regola particolare (della domanda e dell'offerta)" (Marazzi, 1999, p. 79), ma si trasforma in una remunerazione individuale basata in parte dal grado di interessamento e "fedeltà [mostrati] durante il processo lavorativo, ossia dopo il momento della contrattazione" (*ibidem*, p. 38). In un mondo dove è il mercato delle merci a dettare le regole e la produzione non è più programmabile, la regolamentazione di tipo normativa fordista lascia il posto all'occasionalità e all'imprevedibilità della deregolamentazione post-fordista, che si muove verso una soppressione dei diritti sociali acquisiti ad una "servilizzazione del lavoro produttivo (...) un lavoro sempre più costrittivo: bisogna dimostrarsi disponibili all'obbedienza, alla fedeltà, pena il rischio della perdita del posto di lavoro" (*ibidem*, p. 35). Vengono messe in crisi sia le tutele giuridiche universali delle quali l'individuo poteva avvalersi, che la coesione sociale, che aveva portato alla conquista di garanzie e diritti per i lavoratori durante il periodo fordista, poiché sembra identificare un'idea di lavoro passata, la quale deve per questo essere sostituita da una nuova modalità di organizzazione e comunicazione fra le classi. Le vecchie forme di rappresentanza di categoria o di classe non appaiono più così utili per una mediazione istituzionale in un sistema in cui la tendenza degli individui e quella di rappresentarsi da sé e di salvaguardare i propri interessi attraverso tecniche comunicative adottate all'interno del processo lavorativo. Inizia così l'erosione del legame sociale e dell'identità collettiva dei lavoratori che ha portato via via ad un drastico aumento della "diminuzione del bisogno del sindacato" (La Rosa, 2005, p. 34). Il lavoro tipico del periodo post-fordista diviene sempre più individualizzato: la desincronizzazione degli orari e dei tempi di lavoro crea difficoltà nel poter incontrare e nel riuscire a stringere relazioni tra i colleghi di lavoro, le possibili carriere lavorative divengono sempre più pluralizzate e si verificano sistematici periodi di intermittenza tra lavoro e non lavoro. "I lavoratori diventano sempre meno una classe e sempre più una moltitudine; si assottigliano i legami interpersonali e viene meno il senso d'appartenenza che tanto ha contato nel passato anche i termini di potere contrattuale sul mercato" (*ibidem*, p. 36). Le ansie e le paure degli individui mutano rispetto al periodo fordista generando un "crescente malessere esistenziale, un clima di diffusa insicurezza, uno smarrimento sociale e politico" (*ibidem*, p. 55). Le esistenze dei singoli appaiono come frammenti sparsi nel mondo, incapaci di strutturarsi e di unificarsi all'interno all'interno di un "ordine simbolico" (*ibidem*, p. 59) che possa riuscire ad attribuirgli un senso stabile e coerente.

Si inizia, così, ad assistere alla nascita di organizzazioni che, con numerose difficoltà, tentano di dare soluzioni ai problemi attuali dei lavoratori, appartenenti sia alle nuove tipologie contrattuali che a quelle

tradizionali, proponendo nuovi servizi e forme di tutela (*ibidem*).

La classe sociale che nel passaggio dal fordismo al post-fordismo ha maggiormente perso il suo potere di rappresentanza è quella 'di mezzo', ovvero quella che, al contrario, nel periodo precedente godeva di una stabilità sociale e occupazionale, e che, per questo, assumeva comportamenti e scelte politicamente prevedibili. A partire dagli anni ottanta, infatti, a causa di una de-verticalizzazione delle organizzazioni aziendali e di una esternalizzazione dei segmenti produttivi che ha portato a ridefinire i rapporti tra impresa committente e lavoratori indipendenti, la classe media ha iniziato ad essere "quantitativamente assottigliata a causa della mobilità verso il basso dei colletti bianchi" (Marazzi, 1999, p. 100). Nella società, oggi, "ci si arricchisce e ci si impoverisce più in fretta rispetto all'accrescimento del benessere della fascia media. [...] Per usare un'immagine, la società oggi non ha più la forma di una cipolla, bensì di un'ampolla, scavata al centro e più ampia alla base, così come all'imboccatura" (Ferraresi, 2005, p. 139). La società contemporanea è caratterizzata, quindi, anche da un nuovo assetto sociale, in cui emergono sempre più poveri e sempre meno ricchi e potenti, con un conseguente rapido prosciugamento della fascia centrale costituita dalla classe media.

In questa società è la flessibilità a divenire "uno degli ingredienti indispensabili per migliorare le condizioni del mercato del lavoro e per raggiungere gli alti livelli di occupazione" (Fullin, 2004, p. 11), nonché elemento costitutivo di un sistema produttivo e sociale che "ricalca la mobilità sempre maggiore e l'imprevedibilità di mercati psicologizzati e socializzati, nei quali si intrecciano prospettive plurali e influenze molteplici e contraddittorie, e dove i comportamenti, indirizzati da bisogni e motivazioni non controllabili, richiedono un continuo adattamento" (Bazzicalupo, 2006, p. 53). La flessibilità positiva e funzionale, però, viene molto spesso a livello pratico, offuscata dal prevalere crescente "di una logica che ha come unico criterio operativo l'aumento dell'immediata efficienza economica d'impresa" (Chicchi, 2003, p. 57), che si realizza attraverso una totale liberalizzazione del mercato e grazie ad una riduzione del lavoro ad uno "stato di merce" (Farrel, 2006, p. 12). E' stato grazie al successo economico, organizzativo e tecnologico del principio di flessibilità che si è "fatta strada entro le imprese l'idea che il medesimo potesse essere utilizzato anche nell'impiego della forza lavoro" (Gallino, 2007, p. 30). La flessibilità aziendale oggi, non si ferma, infatti, solo alla riduzione del capitale fisso (i macchinari) e delle dimensioni strutturali dell'impresa, ma si spinge fino alla riduzione dell'organico dell'azienda: è sempre più facile fare a meno di lavoratori che vengono solo in parte recuperati tramite appalti o particolari forme contrattuali che prevedono collaborazioni a tempo determinato. Le imprese agiscono sempre più "all'insegna dell'imperativo primo non assumere"; (Gallino, 2001, p. 7), stipulano contratti a tempo determinato, *part time*, usufruiscono di collaborazioni subordinate; "perseguono l'ideale di utilizzare la forza lavoro pressapoco nel modo in cui utilizzano l'energia elettrica, portando quando serve l'interruttore su *on* oppure su *off*" (*ibidem*, p. 7). La flessibilità diventa, in quest'ottica, il principio organizzativo cardine di tutte le sfere sociali, ed un valore inserito all'interno di una "cultura del rischio" (Beck, 2000), mentre la società inizia a caratterizzarsi per una crescente e profonda individualizzazione che conduce "ad un superamento della tradizionale forma di lavoro salariato a tempo pieno e indeterminato, propria al fordismo-taylorismo" (La Rosa, 2002, p. 11) lasciando il passo ad una

crescente "diffusione di nuove forme di debolezza sociale" (La Rosa, 2005, p. 37). I lavoratori precari, infatti, non possono permettersi di formulare previsioni e progetti di lunga portata riguardo la propria vita futura, non solo sul piano professionale, ma spesso anche sul piano esistenziale e familiare. Essi hanno anche il problema di non riuscire ad accumulare significative esperienze professionali, non riuscendo in questo modo, nella maggior parte dei casi, a costruirsi una carriera. Il pericolo appare quello per cui l'idea di una maggiore libertà ed un rispetto delle tendenze e delle caratteristiche individuali, possa divenire in realtà lo strumento per il controllo del datore di lavoro sul lavoratore, per una sottomissione non più solo formale, ma anche "bio-politica, capace di assumere, cioè, anche le più recondite aree di potenzialità trasformativa della vita di ciascun soggetto" (Chicchi, 2005, p. 166), ed una via per diminuire i costi di produzione, perdendo la sua utilità sociale. La visione neolibera del futuro lavoro sembra, cioè, tentare di trasformare il vecchio rapporto salariale in un più forte e servile legame associativo per cui è la persona stessa a diventare impresa, mettendo a disposizione la sua intera vita per il lavoro: "La frontiera tra lavoro e non lavoro si cancella [...] perché il tempo della vita ricade interamente sotto il dominio del calcolo economico, sotto il dominio del valore" (Gorz, 2003, p. 20).

L'avanzamento sociale di una flessibilità che considera solo i vantaggi economici di pochi, può comportare, però, la "diffusione di una serie di gravi conseguenze sociali" (Chicchi, 2003, p. 57). Il rischio maggiore, infatti, "è che si arrivi a considerare il lavoro come un rapporto sporadico, casualmente dipendente dalla congiuntura economica mondiale, anziché un impegno reciproco stabile, che va a beneficio sia del datore di lavoro sia dei lavoratori salariati" (Farrel, 2006, p. 9). E' necessario aver ben chiaro in mente, al contrario, che il mercato del lavoro è costituito da persone che sul lavoro costruiscono la propria vita e la propria identità. Per questo motivo ogni mutamento nella regolamentazione e nelle caratteristiche dell'occupazione deve considerare le conseguenze, non solo sul piano economico ed organizzativo aziendale, ma anche sulle condizioni di vita, sulle strategie, sulle aspettative dei lavoratori e sui loro percorsi di vita lavorativi individuali (Fullin, 2004). Nel prendere in considerazione i contratti di lavoro instabile, ad esempio, occorre ragionare su come riducendo la stabilità dell'impiego si viene a scaricare "sui lavoratori i rischi e i costi dell'elevata instabilità del mercato e si rende quindi estremo il livello di mercificazione del lavoro" (Fullin, 2006, p. 51)". I giovani che svolgono "lavori precari" (Paci, 2005) non possono permettersi di fare "progetti a lunga scadenza, di prevedere le entrate e quindi di pianificare le spese" (Fullin, 2004, p. 90), e si trovano perciò costretti ad appoggiarsi alla famiglia per riuscire a proteggersi contro i rischi derivanti dall'instabilità dell'impiego ed economica. L'instabilità del lavoro può portare, inoltre, gravi conseguenze nella vita personale dei lavoratori: "una flessibilità indesiderata produce una serie di guasti e di inconvenienti. L'insicurezza porta allo stress, alla paura o all'angoscia, all'assenteismo, alla perdita di motivazione, alla disorganizzazione, a preoccupazioni di salute, che costituiscono per il sistema di protezione sociale un aumento dei carichi da sopportare" (Farrel, 2006, p. 38). L'ambiguità e l'incertezza, causate da una situazione di precarietà del lavoro, provocano effetti negativi sul benessere psicologico e sugli stati emotivi e cognitivi dei lavoratori, fino ad influenzare la salute mentale: "il malessere psicologico può manifestarsi con un'accresciuta sensazione di ansietà o depressione, un senso di inutilità, la mancanza di fiducia in sé e

l'insoddisfazione nei propri confronti dell'ambiente circostante" (*ibidem*, p. 81). La maggior parte degli studi effettuati sui lavoratori precari ha dimostrato una relazione negativa tra precarietà dell'impiego e benessere psicologico: "più aumenta la sensazione di precarietà, più il benessere personale diminuisce" (*ibidem*, p. 82). E' stato constatato, infatti, che il senso di precarietà accentua stati depressivi e di *stress*, complica rapporti inter-personali e genera affezioni somatiche; le conseguenze negative sembrano arrivare anche a provocare un'alterazione dell'umore, del sonno, a causare tendenze nevrotiche, senso di insicurezza e di insoddisfazione (*ibidem*). Il fatto che gli individui si trovino a dover dipendere, per la propria sopravvivenza, dal mercato rappresenta [allora] un rischio sociale" (Fullin, 2006, p. 51).

Il processo di flessibilizzazione del lavoro provoca, inoltre, come già precedente accennato, un crescente aumento del processo di individualizzazione del lavoro. Mentre i tradizionali modelli occupazionali, infatti, si basavano su un'organizzazione rigida del lavoro, i modelli di occupazione flessibile tendono oggi a rendere individuale il rapporto tra datore di lavoro e salariato. Ciò che è importante sottolineare è come, il processo di individualizzazione del lavoro, sia ambivalente: se da una parte, infatti, amplifica la libertà d'azione e l'autovalorizzazione dei lavoratori coinvolti all'interno di una produzione flessibile, contemporaneamente "comporta per molti un aumento della precarietà e dell'incertezza" (Paci, 2005, p. 16), nonché situazioni di rischio e vulnerabilità. L'individualismo negativo, secondo il sociologo Robert Castel, è quindi quello che si traduce nel processo di individualizzazione dei rischi, che vengono percepiti come problemi individuali, e che perciò come tali devono essere affrontati, senza poter fare ricorso a strumenti di protezione sociale, che, si pensa, facciano ricadere i costi sulla collettività. Nella società del rischio ognuno diviene artefice della propria vita e del proprio destino, e deve quindi essere in grado di affrontare le difficoltà con le proprie risorse (Fullin, 2004). La percezione dei rischi connessi all'instabilità lavorativa risulta, quindi, fortemente condizionata dalle caratteristiche della vita personale dei singoli lavoratori, dal contesto in cui sono inseriti e dalle presenza o meno di reti protettive familiari o sociali.

E' in questo nuovo panorama sociale che anche il concetto di povertà cambia, non corrispondendo più con la situazione economica di non lavoro, ma finendo per determinare la condizione di chi vive in condizioni di precarietà e di instabilità.

## **1.2. La crisi del Welfare State**

La seconda grande trasformazione che caratterizza il passaggio dalla società moderna a quella attuale è quella che ha coinvolto lo Stato di benessere nazionale. Questo, infatti, costruito sulla base della figura del lavoratore salariato a tempo indeterminato, appare sempre più inadatto a fornire le garanzie adeguate alle ampie fasce di popolazione che non sono più inquadrabili all'interno di un rapporto di lavoro di tipo tradizionale.

Senza volere in questa sede entrare all'interno di una ricostruzione storica del concetto di Stato sociale, appare tuttavia importante sottolineare come questo si sia profondamente arricchito e sia mutato nel tempo.



Le definizioni che sono state date fino ad ora riflettono la complessità del termine e del rispettivo contesto: si è, infatti, partiti da un universalismo evoluzionistico inglese, per giungere a definizioni più tecniche proprie della scienza politica, passando attraverso le critiche neo-marxiste, neo-liberali e conservatrici degli anni settanta ed ottanta.

Storicamente il termine ‘Stato di benessere’ è stato usato per la prima volta in Germania nel 1879 da Adolph Wagner, il quale, all'interno dei suoi scritti, teorizzò il ruolo interventista dello Stato nel garantire il benessere dei cittadini. Egli per primo mostrò come questo intervento avrebbe aumentato il fabbisogno finanziario dello Stato, comportando anche un mutamento qualitativo della sua struttura nonché lo sviluppo di nuove istituzioni. I costi di questa trasformazione si sarebbero potuti coprire con imposte progressive sul reddito, un meccanismo ancora oggi in uso nella maggior parte dei paesi industrialmente avanzati. Fu grazie alle trasformazioni economiche, legate al cambiamento delle modalità di produzione che si verificarono con l'avvento della rivoluzione industriale, e al mutamento politico, avvenuto in seguito allo scoppio della rivoluzione francese che trasformò la partecipazione dei cittadini alla sfera pubblica, che si realizzarono, quindi, le condizioni tali da favorire la creazione di consenso attorno allo sviluppo considerevole delle politiche sociali.

Fu con la comparsa della società di mercato che diventò, poi, sempre più palese come, il problema della miseria, era profondamente intrecciato ai fenomeni derivanti dallo sviluppo economico. Inizia in questo periodo ad essere perciò presa in considerazione l'idea che la povertà, l'indigenza e la disoccupazione non siano soltanto la conseguenza di scelte individuali o di punizioni divine, bensì, effetti non previsti dei nuovi processi produttivi e, in quanto tali, problemi che riguardano l'intera società. Nasce così l'idea di uno Stato sociale, in cui il lavoro inizia a svolgere la funzione di assicurare "all'individuo, da un lato, un insieme di protezioni e, dall'altro, la sua integrazione nella società" (Bergamaschi, 2006, p. 106).

A seguito della seconda Guerra Mondiale, lo Stato inizia poi ad intervenire direttamente sul benessere dei cittadini, attuando politiche sociali con maggior consenso ed in maniera più strutturata. Il consenso, all'epoca, derivava in gran parte dall'accettazione in campo economico delle teorie keynesiane, oltre che dalla nuova tendenza di rifiutare gli interventi assistenziali in un'ottica caritatevole, da concedere, per questo motivo, con ampia discrezionalità.

Tra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta del novecento, si arrivò al periodo di massima espansione del Welfare State in Europa, passando da una tutela di tipo reattivo ad una di tipo preventivo, nonché ad una logica di intervento dello Stato come garante del benessere sociale (Flora, Heidenheimer, 1983). Questo slittamento è potuto avvenire grazie l'alto “tasso di sviluppo economico che ha garantito ai partiti politici e alle coalizioni di governo quote crescenti di risorse da impiegare sotto forma di interventi pubblici” (Kazepov, Carbone, 2007), ed alle trasformazioni produttive che hanno caratterizzato la nascita della società fordista, che poneva alla base una "forte correlazione tra il posto occupato dall'individuo nella divisione del lavoro e la sua partecipazione ai sistemi di protezione sociale" (*ibidem*, p. 106).

Tuttavia, negli ultimi tempi, il sistema di Welfare State ha dovuto fare i conti con un mutato scenario demografico, economico e produttivo, politico e culturale. Lo Stato sociale appare oggi sempre più in crisi

poiché chiamato "a farsi carico di nuovi rischi sociali che appartengono a una società diversa da quella in cui si è sviluppato" (*ibidem*, p. 107).

Nella società contemporanea, le sfide che lo Stato sociale sembra dover affrontare, riguardano un complesso intreccio di problemi dati, da un lato dal mutamento dello scenario economico e produttivo, che coinvolge soprattutto il mercato del lavoro (crescita della disoccupazione e instabilità occupazionale, etc.), e dall'altro dalla trasformazione della struttura demografica della società (invecchiamento della popolazione, nuovi modelli familiari, immigrazione, etc.) (Ritter, 1996).

Fino ad ora, la tendenza principale è stata quella di giustificare "la distruzione delle reti di sicurezza del welfare e dei relativi diritti" con l'idea che gli Stati dovessero lasciare "l'economia libera di muoversi in modo più flessibile, come se i parassiti rappresentassero un impiccio per i membri più dinamici della società" (Sennet, 2007, p. 140). Come afferma Richard Sennet, se "i vincoli sociali nascono, a livello elementare, da un senso di dipendenza reciproca" appare inevitabile la crisi dello Stato sociale in una società in cui "la dipendenza stessa viene considerata una condizione vergognosa" (*ibidem*).

Nel mondo globalizzato, inoltre, una criticità emergente e sostanziale per il Welfare State è stata data dalla perdita progressiva di sovranità da parte dei singoli Stati nazionali, i quali riescono sempre meno ad utilizzare meccanismi di regolazione delle relazioni economiche, sociali e culturali (Berger, Dore, 1998). I mutamenti in atto "influiscono negativamente sui sistemi di welfare, improntati sullo schema istituzionale, politico e amministrativo degli Stati nazionali" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 108). Messa in discussione, in quest'ottica, è principalmente la sostenibilità finanziaria dei sistemi di protezione sociale.

Un'altra importante causa della crisi dello Stato Sociale, è la trasformazione del mercato del lavoro che, come è stato descritto all'interno del paragrafo precedente, a partire dagli anni settanta, ha mutato il panorama lavorativo nei Paesi a economia di mercato. La produzione di massa in serie, infatti, si è trasformata in una "produzione snella *just in time*, basata sulla specializzazione flessibile, sull'attenzione ai desideri dei consumatori, sull'impiego del valore aggiunto derivante dal *know-how* e dall'apporto tecnologico" (*ibidem*, p. 109). Questo ha portato ad un'inevitabile ri-organizzazione strutturale della forza lavoro e ad "un cambiamento significativo nelle caratteristiche della domanda di lavoro, ovvero dell'insieme delle competenze richieste dalle aziende ai lavoratori" (*ibidem*). Le aziende, infatti, richiedono oggi conoscenze sempre più tecniche e approfondite, nonché delle capacità di acquisizione costante di competenze, in modo tale da poter operare in condizione di continuo adattamento al mercato. La ristrutturazione produttiva minaccia quindi la figura del lavoratore a bassa qualificazione. "A differenza del passato, [...] gli individui che si trovano in una condizione di marginalità del mercato del lavoro, sia per le scarse competenze tecniche che per l'insufficiente esperienza professionale, non rischiano soltanto di essere impiegati in lavori a basso profilo sociale e retributivo, ma di essere completamente esclusi dal mercato del lavoro" (*ibidem*).

I cambiamenti occupazionali che hanno messo in crisi l'assetto dello Stato sociale, sono stati causa, inoltre, del mutamento dell'offerta di lavoro, ossia delle competenze e delle aspettative degli individui che scambiano la propria forza lavoro sul mercato. Tre sono i fattori che hanno maggiormente influito sulla trasformazione

dell'offerta di lavoro rispetto al periodo precedente: il *baby boom* dei primi anni sessanta, la femminilizzazione del mercato del lavoro e l'aumento della scolarizzazione. E' perciò evidente che, rispetto alla fase storica precedente, "il mercato contemporaneo deve confrontarsi con un'offerta di lavoro maggiore rispetto a quella della fase di industrializzazione e, soprattutto, con un'offerta di lavoro sempre più diversificata sia in termini di composizione che in termini di aspettative" (*ibidem*, p. 111).

Un'altra fondamentale causa della crisi dello Stato sociale, è stata la diffusione di opportunità occupazionali nel settore dei servizi il quale, essendo maggiormente esposto alle dinamiche del mercato, ha contribuito a generare una destrutturazione delle biografie lavorative (Heinz, 2001). L'occupazione in questo settore si caratterizza, infatti, per una maggiore instabilità e flessibilità rispetto a quello dell'industria. "Non siamo più in presenza di un'occupazione stabile all'interno della stessa azienda e spesso con la stessa mansione, bensì di una carriera lavorativa frammentata, contraddistinta da un complesso intreccio tra momenti di formazione, occupazione e disoccupazione" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 112).

In tutti i paesi occidentali, la saturazione generale del mercato ha via via determinato una crescente segmentazione del lavoro: la fascia protetta di lavoratori con un lavoro stabile e difesa dalle tutele del diritto sindacale, si è ridotta in maniera significativa, mentre il segmento di lavoratori saltuari e precari, senza protezione sindacale, è cresciuto considerevolmente (Supiot, 2003).

Quando si parla di problemi occupazionali tipici della società contemporanea, che hanno inciso profondamente nel minare le basi dell'assetto dello Stato sociale, ci si riferisce, quindi, alle situazioni di precarietà ed assenza di una prospettiva di lavoro stabile, descritte anche all'interno del paragrafo precedente. "La perdita e la mancanza di lavoro, oggi, non è più un evento eccezionale e raro all'interno di una biografia lavorativa, ma diventa una condizione strutturale del mercato" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 112). A differenza del periodo precedente però, le difficoltà occupazionali non riguardano più solo particolari categorie sociali (le classi meno abbienti, le donne, i meno istruiti, etc..), che venivano identificate e quindi protette, ma tali problemi risultano oggi trasversali ai diversi gruppi sociali. Oltre a produrre nuovi rischi sociali, il mutato scenario occupazionale crea problemi, perciò, anche al funzionamento del Welfare State. Molti dei programmi di protezione sociale, infatti, si basano su meccanismi previdenziali costruiti e consolidati in riferimento a carriere lavorative stabili e senza interruzioni tipiche del periodo fordista e della figura del *breadwinner*. Oggi, però, "tali presupposti sono destinati a essere progressivamente superati dall'affermazione di biografie lavorative de-standardizzate per le quali si rende necessario designare programmi di assicurazione sociale specifici" (*ibidem*, p. 113). La gestione individuale dei rapporti di lavoro e dei contratti, se per alcuni lavoratori atipici rappresenta la possibilità di autonomia e libertà, nella maggioranza dei casi costituisce il maggior ostacolo alla creazione di forme di tutela collettive. "Un indebolimento delle vecchie forme di protezione del lavoro, d'ordine legislativo, e contrattuale, comporta, per molti, un aumento della precarietà e della insicurezza" (Paci, 2005, p. 181). Il problema dell'isolamento degli individui dato in particolar modo dall'individualizzazione del lavoro, dalla crisi dei legami sociali, e dal *deficit* di rappresentanza dell'epoca post-fordista, è ormai una condizione generale della società contemporanea a cui, quindi, è necessario trovare concrete soluzioni.

Un'altra grande sfida allo Stato sociale è rappresentata dai cambiamenti demografici, che si dividono prevalentemente in quattro principali fenomeni: l'invecchiamento della popolazione, il basso livello di natalità, l'affermazione di nuovi modelli di convivenza, i flussi migratori.

Quando si parla di invecchiamento della popolazione ci si riferisce ad un fenomeno demografico che si collega direttamente al benessere nelle società ad economia di mercato. Il fenomeno, che si è particolarmente sviluppato in Europa a partire dagli anni ottanta, è l'esito sia dell'allungamento della speranza di vita sia della riduzione del tasso di fertilità al di sotto del cosiddetto tasso di sostituzione, il quale indica il livello di riproduzione che consente ai nuovi nati di assicurare il ricambio generazionale (Naldini, 2006). Questo ha portato ad un "disequilibrio generazionale tra la popolazione attiva nel mercato del lavoro e coloro che, invece, hanno accesso a un reddito quasi esclusivamente attraverso i meccanismi redistributivi dei sistemi pensionistici" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 115), mettendo in crisi un modello di welfare che si era consolidato nel secolo scorso. "L'aumento degli ultra-sessantenni ha un impatto significativo, in primo luogo, sui servizi sanitari, che sono chiamati a far fronte alle esigenze di una popolazione che è più esposta alle malattie e ai rischi di non auto-sufficienza" (*ibidem*, p. 116). Ma le conseguenze del processo di invecchiamento della popolazione non riguardano solo la sanità ed i servizi che si rivolgono direttamente agli anziani, bensì coinvolgono anche tutti gli altri servizi sociali con funzione di supporto alla rete parentale, che in molti contesti rimane l'ambito più importante di cura alle persone anziane. L'aspetto più problematico per il funzionamento del sistema di welfare, derivante dal processo invecchiamento della popolazione, è quello che coinvolge i meccanismi di previdenza sociale e, in primo luogo, i sistemi pensionistici. "In una società futura, caratterizzata da una piramide rovesciata della popolazione in cui una piccola base, la popolazione attiva nel mercato del lavoro, è chiamata a reggere il peso di una fascia di popolazione molto più estesa, la popolazione inattiva, formata prevalentemente da anziani, i meccanismi di finanziamento della spesa pensionistica dovranno essere necessariamente ripensati" (*ibidem*, p. 117).

Un altro aspetto di trasformazione demografica che incide sulla crisi del Welfare State, è dato dalla nascita di nuovi modelli familiari. La società moderna, infatti, si caratterizzava per la forma idealtipica di famiglia nucleare, ovvero l'unità coniugale formata dai due genitori e dai figli. Su di essa, ed in particolare sul sistema tradizionale di divisione del lavoro tra uomini e donne al suo interno, si è negli anni consolidato l'intero sistema di allocazione delle risorse, sia per quanto riguardava i meccanismi di accesso al mercato, sia relativamente ai processi di redistribuzione attuati dallo Stato Sociale. Il fatto che la protezione del Welfare State italiano avesse scelto di privilegiare "misure a sostegno del reddito insieme a diffuse e di importo modesto – a pioggia, oltre che categoriali – invece di servizi e di forme di sostegno al reddito universalistici, ha di fatto rafforzato la solidarietà familiare e parentale" della famiglia mono-nucleare della società moderna (Saraceno, 2003, p. 12). La scarsa diffusione dei servizi per l'infanzia, di assistenza per gli anziani non auto-sufficienti ed, in generale, dei servizi di cura necessari alle famiglie, portava alla scelta obbligata da parte delle madri lavoratrici di affidarsi alla rete parentale. "Da questo punto di vista, il soggetto famiglia, con la sua divisione dei compiti e delle responsabilità lungo le linee di genere e di generazione, lungi dall'essere ignorato dallo Stato, viene a costituire il *partner* esplicito del Welfare State italiano" (*ibidem*, p. 12). Ma il

processo di femminilizzazione del mercato del lavoro ha contribuito a mettere in crisi fortemente questo modello di famiglia che si basava sulla figura del *breadwinner* e l'intero assetto del sistema di Welfare State. Nel tempo si sono, inoltre, consolidate nuove forme di convivenza e di strutture familiari: le convivenze *more uxorio* ricostruite o di fatto; le famiglie mono-genitoriali, quelle uni-personali o i *single* (Esping-Andersen et al., 2002). Tra questi tipi di famiglie, quelle mono-genitoriali, in particolare i nuclei familiari con genitore donna e uno o due figli a carico, sono maggiormente esposti a forme di vulnerabilità economica. E', quindi, necessario comprendere come "proprio la riduzione della fecondità [...] insieme all'allungamento della vita e alla crescente presenza di donne nel mercato del lavoro, segnala che gli assunti impliciti su cui il modello di welfare italiano non possono più essere dati per scontato" (Saraceno, 2003, p. 20).

Un ulteriore fenomeno che ha profondamente trasformato la struttura demografica di molti Paesi a economia di mercato, è rappresentato dall'immigrazione straniera. All'interno di questa, l'aspetto che maggiormente problematizza il sistema di protezione sociale, è l'immigrazione clandestina. Se da una parte, infatti, gli immigrati clandestini, proprio per la loro condizione di illegalità, sono soggetti fortemente vulnerabili sul mercato del lavoro, e conseguentemente più esposti a rischi di povertà estrema ed esclusione sociale, dall'altra parte, però, "lo Stato sociale ha una scarsa capacità di intervento nei loro confronti, proprio perché l'impianto di protezione è stato costruito e si è consolidato su specifici criteri di appartenenza (pagamento contributi, cittadinanza, residenza, etc..) che, per definizione, queste persone non possono rivendicare" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 123).

Da questa breve panoramica è chiaro, quindi, come la nuova organizzazione del lavoro ed i mutamenti demografici, abbiano profondamente inciso sulla trasformazione della natura dei rischi sociali. "L'individuo oggi è più vulnerabile, non solo per un *deficit* di risorse, ma perché è esposto a processi di disarticolazione sociale che raggiungono un livello critico, ovvero mettono a repentaglio la stabilità dei modelli di organizzazione della vita quotidiana" (*ibidem*, p. 124). Il rischio diventa, nella società contemporanea, una condizione strutturale che pervade ogni ambito della vita sociale (Beck, 2003). "Se nella società moderna il centro della questione sociale era rappresentato dalla disuguaglianza, oggi la questione sociale si riflette prevalentemente nel problema della vulnerabilità sociale e nella sua multi-dimensionalità" (Kazepov, Carbone, 2007, p. 125). La nuova 'questione sociale' richiede, infatti, che ci si interroghi "sull'indebolimento al contempo delle regolazioni collettive e delle forme di protezione sociale assicurate dalla condizione salariale" (Bergamaschi, 2006, p. 107). Il sistema di Welfare State deve quindi, di fronte al *deficit* di cittadinanza dei nuovi poveri e alla multi-dimensionalità dei loro problemi, riuscire a far fronte alla sua inadeguatezza, in modo tale da riuscire a ridisegnare nuovi schemi di intervento sociale, in grado di rispondere ai rischi di vulnerabilità ed esclusione sociale che caratterizzano la popolazione della società contemporanea.

### 1.3. La fragilità dei legami sociali

La supremazia dei principi del libero mercato e la mondializzazione neo-liberista, hanno finito per minacciare le basi fondamentali della coesione sociale, mettendo in primo piano l'individualità come condizione unica ed universale per il funzionamento della società. In particolare, il processo di individualizzazione e la precarizzazione dei rapporti di lavoro hanno determinato un progressivo indebolimento del legame e della coesione sociale (Paci, 2005), poiché ogni aspetto della vita ha finito per assumere una "dimensione soggettiva" (Fullin, 2004, p. 141). Il processo di individualismo esasperato ed il dominio di una razionalità strumentale, che ha azzerato tutte le altre forme di agire ha, infatti, "svuotato di senso e significato tutti i legami sociali e le forme della solidarietà" (De Nicola, 2007, p. 7). Il Consiglio d'Europa definisce la 'coesione sociale' come "la capacità della società di garantire il benessere di tutti i suoi membri e l'accesso ai diritti senza distinzione di appartenenza etnica o religiosa, consentendo ad ognuno di svilupparsi sul piano personale, professionale e familiare, di esprimere personalmente e collettivamente i propri interessi e di partecipare all'elaborazione dell'interesse generale" (Farrel, 2006, p. 11). "La crisi della coesione sociale e la fragilità dei legami diventano, in quest'ottica, le coordinate all'interno delle quali s'iscrive il confronto sulle cosiddette nuove povertà" (Bergamaschi, 2009, p. 120). Il termine "nuove povertà, introdotto negli anni Ottanta" (Bergamaschi, 2009, p. 120) tende ad evidenziare come, la nozione stessa di povertà, non rimandi più alla dura e materiale condizione di deprivazione nel sottosistema delle risorse economiche, ma rinvia genericamente ad una condizione di disagio, di *social problem*. I processi di impoverimento, infatti, derivano da quello che può essere definito come un *deficit* di cittadinanza, caratterizzato prevalentemente da una fragilità dei legami sociali e da una mancanza di reti forti di solidarietà intra ed infra generazionali.

La società contemporanea è caratterizzata da processi di fragilizzazione del legame sociale e da una "minore capacità di tenuta delle reti di solidarietà primaria a partire dalla famiglia" (Guidicini, 2007, p. 69). L'incrinarsi della coesione sociale, che si osserva nelle relazioni interpersonali e familiari che caratterizzano la vita degli individui, finisce per influire direttamente sui processi di impoverimento se, come qualifica della condizione del povero, si considera, come già in precedenza accennato, non solo la deprivazione più o meno accentuata nel sottosistema delle risorse economiche, ma anche quello che potremmo definire un *deficit* di integrazione, una crisi di cittadinanza (Costa, 2009). La coesione sociale è, infatti, un "sentimento di appartenenza ad una collettività" che costituisce "il fondamento legittimo della pretesa all'assistenza, mentre l'intera comunità si sente investita e vincolata a prestare un soccorso" (Bergamaschi, 1999, p. 51). Laddove "l'individuo è esclusivamente il prodotto del suo ambiente sociale" (Simmel, 1989, p. 394), si sviluppano relazioni di prossimità e di interdipendenza che influiscono sulla collocazione degli individui all'interno di una rete fitta di obblighi e di protezioni. Queste ultime, in particolare, assicurano ai membri della comunità un soccorso "sottratto all'arbitrio, alla dipendenza dall'accidentale situazione finanziaria ed altre incertezze" (*ibidem*, p. 394).

Se si vuole analizzare la società oggi, occorre, perciò, anche comprendere le trasformazioni che hanno

portato da una parte ad una fragilizzazione dei legami sociali, dall'altra ad una crisi della famiglia tradizionale tipica della società moderna. Lo studio delle relazioni sociali che legano gli individui all'interno della società è fondamentale, infatti, poiché, come sostenuto dal sociologo Georg Simmel, "l'uomo è, in tutta la sua essenza e in tutte le sue manifestazioni, determinato dal fatto di vivere in azione reciproca con gli altri uomini" (Di Nicola, 2005, p. 37). "La società stessa [è a sua volta] un complesso di relazioni che gli individui creano nel loro continuo interagire costituito da effetti di reciprocità" (De Simone, 2007, p. 117). Secondo la definizione simmeliana, quindi, la società "trova la sua forza sulle fondamentali relazionali, nella diade, poiché nel gruppo più piccolo, la coppia, si estrapolano i germi dell'interazione sociale, riuscendo a rendere concettualmente attive le emozioni delle relazioni tra gli individui" (Fornari, 2007, p. 69). E' per questo motivo che, come sosteneva Orazio, "il carattere di un uomo dipende dai suoi legami con il mondo" (Sennet, 2007, p. 10). Ed è soprattutto attraverso la percezione di quello che è il nostro carattere che siamo in grado di risalire ai "tratti permanenti della nostra esperienza emotiva", la quale "si esprime attraverso la fedeltà e l'impegno reciproco, o nel tentativo di raggiungere obiettivi a lungo termine, o nella pratica di ritardare la soddisfazione in vista di uno scopo futuro" (*ibidem*). "Tra la moltitudine dei sentimenti in cui tutti noi ci troviamo costantemente immersi, siamo sempre impegnati nel tentativo di salvarne e rafforzarne qualcuno. Sono questi sentimenti confermati che plasmeranno il nostro carattere, definendo i tratti personali cui attribuiamo valore di fronte a noi stessi e in base ai quali ci sforziamo di essere valutati da parte degli altri" (*ibidem*).

Osservando il carattere degli individui della società del XX secolo, si scopre come questo sia sempre più contraddistinto da "una solitudine dell'auto-responsabilità, dell'auto-determinazione e dell'auto-minaccia del vivere e amare, alla quale non sono preparate e neanche attrezzate alle condizioni esterne, dalle istituzioni" (Beck, E. Beck-Gernsheim, 1996, p. 15). L'uomo che abita la società moderna deve essere capace di riuscire a svincolarsi dai legami di sangue e di appartenenza tendenzialmente ascrivibili, nonché percorrere gli accidentati sentieri dell'auto-realizzazione, pensandosi e progettandosi come individuo libero e capace di muoversi tra le diverse sfere di appartenenza. (Bauman, 2001). La modernità stessa, infatti, che nasce con la libera circolazione delle merci e degli uomini, porta con sé l'idea che gli uomini possano agire senza altri vincoli e condizionamenti che non siano quelli auto-imposti. Occorre, perciò, in questa logica, che gli stessi rapporti umani diventino frammentari e discontinui e che le dinamiche sociali e personali militino "contro la costruzione di reti di doveri e obblighi reciproci che siano permanenti" (Bauman, 1999, p. 49). Nella società del rischio individualizzata, "le persone sono emancipate dai ruoli sessuali interiorizzati, quali sono previsti nel progetto di costruzione della società industriale [...] e si vedono nello stesso tempo costrette [...] a costruire un'esistenza propria, sotto pena di pregiudizio materiale, [...] e ad imporre e mantenere questa all'occorrenza contro i legami familiari, di coppia e di vicinato" (*ibidem*). Secondo l'imperativo categorico che domina la società post-moderna "le passioni, i sentimenti, le emozioni devono essere controllati e soprattutto diventano irrilevanti, nel duplice senso che non devono interferire con le sfere di vita socialmente importanti e non rivestono alcun ruolo ai fini della riuscita sociale" (De Nicola, 2007, p. 104). "La fragilità dei legami umani e sociali reciproci tipici della vita moderna riflette specularmente una vulnerabilizzazione

generale delle relazioni umane quotidiane, la cui incertezza è un tratto diffuso dell'esperienza che si consuma nel processo ambivalente di intellualizzazione della vita" (De Simone, 2007, pp. 123-124). La società di oggi, infatti, "lungi dal tutelare la vita privata a scapito di quella pubblica, ha reso sempre più difficili da realizzare le amicizie profonde e durature, le relazioni amorose e i matrimoni. Mentre la vita sociale diventa sempre più aggressiva e violenta, i rapporti personali, che apparentemente ne rappresentano il rifugio, assumono a loro volta il carattere di uno scontro" (Lasch, 1981, pp. 42-43).

Nella società dell'economia globale "il mercato è troppo dinamico per permettere di fare le cose allo stesso modo un anno dopo l'altro, o per permettere di fare sempre la stessa cosa" (Sennet, 2007, p. 20). Le persone stesse divengono "totalmente mobili, senza nessun riguardo per i legami sentimentali, in stretta correlazione con il tipo di lavoro fungibile, flessibile, cosciente della prestazione e della concorrenza, in cui gli individui sono come riescono ad apparire in quest'immagine stereotipata, al cui interno non v'è spazio per la famiglia tradizionale che impone legami troppo costrittivi rispetto alle richieste del mercato" (Fornari, 2007, p. 74). Il motto "basta con il lungo termine" (Sennet, 2007), che caratterizza la società flessibile post-moderna, arriva ad influire anche sul carattere personale e sulla vita familiare degli individui. "E' la dimensione temporale del nuovo capitalismo, piuttosto che la trasmissione dati ad alta tecnologia, i mercati azionari globali o il libero scambio, a influenzare in modo più diretto le vite emotive delle persone anche fuori dal luogo di lavoro. Trasposto nell'ambito familiare, il basta con il lungo termine, significa continuare a muoversi, non dedicarsi in profondità a qualcosa e non fare sacrifici" (*ibidem*, p. 23). Come potrebbe essere altrimenti possibile il riuscire ad "impedire che i rapporti di famiglia soccombano ai comportamenti a breve termine, alla corrispondente mentalità e soprattutto alla debolezza della fedeltà e della dedizione che caratterizzano il lavoro moderno?" (*ibidem*, p. 24).

Il conflitto esistente fra famiglia e lavoro chiama in causa interrogativi relativi all'esperienza degli adulti: "com'è possibile mantenere degli obiettivi a lungo termine in una società a breve termine? In che modo possono essere conservati i rapporti sociali durevoli? Come può un essere umano sviluppare un'auto-narrazione di identità e una storia della propria vita in una società composta di episodi e frammenti?" (*ibidem*). Il processo di globalizzazione in atto, ha portato con sé una nuova dimensione delle esperienze lavorative ed ha influito profondamente anche sulla vita più intima delle persone e sui rapporti che queste tessono fra loro. "Le condizioni della nuova economia si alimentano di esperienze che vanno alla deriva nel tempo, da un posto all'altro, da un lavoro all'altro." (*ibidem*, pp. 24-25). E' il capitalismo del breve termine che "minaccia di corrodere il carattere, e in particolare quei tratti del carattere che legano gli esseri umani tra di loro e li dotano di una personalità sostenibile" (*ibidem*, p. 25). "I sempre più diffusi processi di de-istituzionalizzazione dei corsi di vita individuali, la crescente richiesta di flessibilità – e non solo lavorativa, ma anche psicologica, mentale: una sorta di disposizione di base all'azione – l'appiattimento delle prospettive di vita nell'immediato, rispetto ad un futuro che diventa sempre più difficile da progettare, prospettare, immaginare, come fattori strutturali che erodono l'affidabilità degli attori sociali, scardinano una delle basi costruttive" dei legami sociali: "avere fiducia negli altri, dare fiducia agli altri" (De Nicola, 2007, p. 88). E' il sistema dominante alla base della contemporanea società individualizzata che "invita la gente a non fare



grossi investimenti affettivi nell'amore e nell'amicizia, a evitare l'eccessiva dipendenza dagli altri e a vivere solo per il presente – proprio le premesse che hanno creato per prime la crisi delle relazioni interpersonali" (Lasch, 1981, p. 39). Il passaggio dalla società moderna a quella che Bauman ha chiamato la 'società liquida', non ha determinato, quindi, solo la trasformazione del sistema di produzione ed il passaggio ad una società dei consumi, ma ha finito per investire anche i rapporti che legano fra loro gli individui, provocando un sempre più evidente incrinarsi del sentimento di coesione sociale. "Il basta con il lungo termine scombuscola le azioni nel lungo periodo, allenta i legami di fiducia e di impegno e separa la volontà dalle azioni pratiche" (*ibidem*, p. 29). Nel mondo dell'individualismo rampante proprio le relazioni sociali "vacillano costantemente tra un dolce sogno e un orribile incubo, e nessuno può mai dire quando l'uno si trasforma nell'altro" (Bauman, 2005, p. VI). Nella società liquida le relazioni finiscono per incarnare le più diffuse, sentite e sgradevoli manifestazioni dell'ambivalenza tra sicurezza e libertà che invade la vita delle donne e degli uomini contemporanei. Il mondo della flessibilità e dell'individualizzazione diventa, come ci ricorda Bauman, sempre più simile a Leonia, una delle "Città invisibili" di Italo Calvino, in cui i residenti si preoccupano esclusivamente del godere di cose nuove e diverse. Gli abitanti della società liquido-moderna si percepiscono come slegati da tutto e da tutti, e per questo sentono l'impellente necessità di connettersi. Ma "nessuna delle connessioni usate per colmare il vuoto lasciato dai vecchi legami ormai logori o già spezzati ha tuttavia garanzia di durata. E comunque devono essere legami allentati, di modo che si possano sciogliere senza troppe lungaggini non appena lo scenario venga a mutare – e nell'epoca della modernità liquida ciò accadrà di certo, e ripetutamente" (Bauman, 2005, p. V). Il termine stesso relazione resiste ai tentativi di epurarlo dalle sue connotazioni negative o preoccupanti, continuando ad evocare minacce e presagi: "emana in un solo alito il piacere dello stare insieme e l'orrore del cadere in trappola" (*ibidem*, p. XI). E proprio per questo motivo, sempre di più, donne e uomini si riferiscono alle proprie esperienze e alla proprie prospettive non più in termini di rapporti o di relazioni, bensì definendole connessioni e reti (*network*). "A differenza di relazioni, parentele, *partnership* e di nozioni simili che puntano l'accento sul reciproco impegno ed escludono o passano sotto silenzio il loro opposto, il disimpegno e il distacco, il termine rete indica un contesto in cui è possibile con pari facilità entrare e uscire [...]. Rete suggerisce momenti in cui si è in contatto intervallati a periodi di libera navigazione" (*ibidem*, p. XI).

"Coltivare rapporti significativi con altri è oggi molto costoso nelle moderne economie di mercato, perché troviamo sostituiti dei beni relazionali a costi (in termini di impegno e di rischi) molto più bassi" (Bruni, Stanca, 2007, p. 281). La televisione ed *internet* sono degli esempi molto eloquenti. Questi strumenti, che restano conquiste fondamentali della civiltà, producono però effetti collaterali rilevanti. Essi, infatti, non solo sottraggono tempo ed energie ai rapporti reali con gli altri, ma sempre più simulano beni relazionali e pertanto tendono a sostituirsi a questi. E' per questo motivo che cresce in maniera esponenziale la percentuale di popolazione che si rivolge "agli strumenti informatici di comunicazione per trovare quella sensazione di comunità" (Sennet, 2007, p. 18); sensazione di comunità, quindi, che viene "cercata e attualizzata come antidoto nei confronti di dinamiche sociali che premiano il disimpegno da e l'allentamento dei legami sociali" (Di Nicola, 2007, p. 9). I programmi televisivi, ma soprattutto oggi sempre più le *chat* e i *social*

*network*, vendono, infatti, un tipo di rapporti interpersonali ad un prezzo e ad un rischio molto minori; ma anche il peso in termini di felicità è bel diverso (Bruni, Stanca, 2007).

E' a causa di queste significative trasformazioni, che coinvolgono i legami sociali nella società oggi, che si è arrivati perfino a sviluppare una categoria diversa da quella di parentela, ma che implica comunque relazioni a senso stretto contatto, quella cioè di "*extending family*": "rete di contatti frequenti e importanti con cui l'individuo tesse legami che siano per lui di supporto emozionale e strutturale denso" (Guidicini, 2007, p. 50). E' questa una cerchia che si estende oltre la mera convivenza e che arriva a coinvolgere anche amici, colleghi, vicini e conoscenti (*ibidem*): "in un momento come l'attuale, in cui si chiede all'attore sociale di pensarsi, progettarsi e realizzarsi come individuo isolato, senza più l'ombrello protettivo della tradizione, delle religioni, delle grandi narrazioni, dei sistemi di appartenenza (famiglia, ceto, partito, sindacato, etc.) le relazioni amicali, in quanto legami intenzionalmente scelti possono diventare espressione di una solidarietà fondata più sulla spontaneità che sul senso del dovere" (Di Nicola, 2007, p. 9). Gli studi dimostrano come, sempre di più, la società produca "secondo una complessa morfogenesi, forme nuove di comunità, originate dal desiderio di singoli, gruppi, famiglie di sperimentare luoghi di condivisione di una società altra da quella comunemente condivisa" (Rossi, Bramanti, 2007, pp. 132-133). Tali nuove realtà, possono essere considerate, quindi, come i nuovi fenomeni emergenti "afferenti all'area del privato sociale, caratterizzati da legami tra famiglie, tra coppie, tra singoli, connessi da una rete di relazioni (scelte), strutturali e simboliche" (*ibidem*, p. 134). Esse sono contraddistinte, inoltre, da diversi livelli di strutturazione e di condivisione; esistono gruppi di mutuo aiuto, più o meno formali, associazioni e organizzazioni, nonché esperienze di vita condivisione, comunitarie, e perfino comuni o eco-villaggi.

Questa tendenza alla liquefazione dei rapporti e delle relazioni interpersonali e familiari, e la conseguente erosione dei legami sociali, ha inciso direttamente anche sulla sensazione di vulnerabilità e di insicurezza che caratterizza sempre più la vita delle persone oggi. E' importante però sottolineare il fatto che non si tratta esclusivamente di una percezione di insicurezza e vulnerabilità da parte delle persone coinvolte in periodi di disagio. L'assenza di legami forti, infatti, sembra la condizione rilevante rispetto alla nascita di processi di impoverimento poiché, "da una parte, le possibilità di fare fronte adeguatamente agli eventi critici sono direttamente proporzionali all'ancoraggio, all'ampiezza e all'intensità delle strutture reticolari, intese come risorse, e dall'altra, la mancanza di appartenenze specifiche accelera e aggrava il processo" di impoverimento (Bergamaschi, 1999, p. 102). "La distanza delle reti primarie e/o secondarie riduce", infatti, "la possibilità di reinserimento e, d'altro canto, agisce come fattore propulsivo in relazione ai processi" (*ibidem*, p. 97) di esclusione sociale.

## 2. Un nuovo scenario globale

### 2.1. Un mondo globalizzato

Dopo aver descritto, all'interno del primo capitolo, le principali trasformazioni che hanno caratterizzato il passaggio dalla modernità al sistema sociale contemporaneo, continuando a seguire la logica alla base della sociologia comprendente di Max Weber<sup>1</sup>, occorre analizzare, a questo punto, l'importanza che ha rivestito l'avvento di alcune principali dimensioni, nonché quelli che sono gli effetti che esse hanno provocato alla vita delle persone.

Senza dubbio, uno dei fenomeni che ha maggiormente influito sulla società è quello della globalizzazione. Sebbene l'analisi fornita dall'economista indiano Amartya Sen (2003) dimostri come "per migliaia di anni, viaggi o migrazioni, scambi di merci o di conoscenze acquisite hanno rappresentato una forma di globalizzazione, che ha contribuito a far progredire l'umanità" (Paltrinieri, 2004, p. 13), è possibile iniziare a parlare di globalizzazione così come oggi si presenta, solo a partire da quella esplosione tecnologica, che ha coinvolto soprattutto i settori della comunicazione e dei trasporti, avvenuta a partire dagli anni ottanta. La fine del ventesimo secolo, infatti, rappresenta per la maggior parte degli studiosi, il periodo storico caratterizzato dalla trasformazione "della nostra cultura materiale per opera di un nuovo paradigma tecnologico, organizzato intorno alle tecnologie dell'informazione" (ibidem, p. 15), poiché, come descrive Manuel Castells (2002), è proprio in questo periodo, che la tecnologia penetra in tutte le attività umane.

Un ruolo decisivo per lo sviluppo di questo processo che ha finito per caratterizzare la società oggi, è stato assunto dalle grandi istituzioni, in particolare la Banca Mondiale e il Fondo Monetario Internazionale: prima nel 1944 con gli accordi di *Bretton Woods*; poi con le politiche economiche di liberalizzazione dei mercati internazionali, realizzate a seguito della recessione economica causata dalla crisi petrolifera del 1973; ed infine con il vertice, tenutosi a Rambouillet nel 1975 tra i capi di Stato e di governo dei Paesi più industrializzati, realizzato per trovare rimedi validi da apporre al funzionamento degli automatismi monetari, creati all'interno degli accordi di *Bretton Woods* alla vigilia della fine della seconda Guerra Mondiale per il rilancio e la ricostruzione del mercato internazionale.

Furono questi, infatti, gli eventi determinanti per l'introduzione, all'interno della scena mondiale, di un modello di politica economica che sostituiva il 'vecchio' Stato assistenziale di stampo keynesiano e che legittimava l'azione della 'nuova' mano invisibile del mercato (Paltrinieri, 2004). Quello che appare, quindi, come il punto cardine che ha dato il via al processo di globalizzazione, non è altro che l'occasione data alle imprese di poter superare i limiti imposti dalla rigidità del mercato del lavoro, permettendo loro di oltrepassare i confini nazionali, aggirando, così, quelle regole statali che caratterizzano il diritto delle società

---

<sup>1</sup> Con il concetto del comprendere, sviluppato nel saggio del 1913, *Über einige Kategorien der verstehenden Soziologie* (Alcune categorie della sociologia comprendente), il sociologo Max Weber elabora l'idea per cui la comprensione dell'agire sociale debba avvenire attraverso un procedimento di tipo interpretativo, che includa uno studio del senso orientante, ossia una spiegazione delle con-cause e dei suoi effetti. Il procedimento metodologico della comprensione del senso dell'agire è, quindi, strettamente connesso con il procedimento analitico-causale, in quanto il comprendere deve essere sempre verificato con i mezzi di imputazione causale

occidentali. Come esplicita Dunlap, esperto razionalizzatore dell'impresa moderna, in una sua famosa citazione, è da questo momento in poi che "l'impresa appartiene alle persone che investono in essa, non ai dipendenti, ai fornitori, e neanche al luogo in cui è situata" (Dunlap, 2006, pp. 199-200). E' grazie al processo di globalizzazione che lo spazio inizia, quindi, a sfuggire dalla regolamentazione e dal controllo, non solo da parte degli Stati nazione, ma anche da coloro che lo spazio lo vivono. Come afferma Bauman, infatti, "l'ultimo quadro del nostro secolo passerà alla storia come la grande guerra di indipendenza dallo spazio. Una guerra durante la quale i centri decisionali, insieme alle motivazioni stesse che determinano le decisioni, gli uni e le altre ormai liberi da legami territoriali, hanno preso a distaccarsi, in forma continua e inesorabile, da vincoli imposti dai processi di localizzazione" (Bauman, 2008(b), p. 11).

Tentare di analizzare la nascita e lo sviluppo della globalizzazione, fa emergere quindi la complessità che caratterizza il fenomeno stesso, il quale, erroneamente, viene spesso fatto coincidere con diversi processi in atto. Essi, in realtà, si sovrappongono in alcuni casi al processo di globalizzazione, ma non coincidono con esso. Occorre distinguere allora tra: internazionalizzazione, che indica il carattere dei rapporti economici, politici, giuridici e culturali che una comunità o uno Stato stabiliscono con altri Paesi (si può parlare di internazionalizzazione mercantile, produttiva, finanziaria, tecnologica, culturale, oppure legata ai movimenti di persone); e mondializzazione, che indica, invece, il complesso di problemi i cui effetti si manifestano a livello mondiale, e le cui soluzioni sono possibili solo attraverso la creazione di organismi internazionali e la cooperazione tra Stati nazione (tra questi i problemi dell'acqua, del clima, dell'energia, delle migrazioni, delle malattie o delle mafie). Un'ulteriore distinzione importante da sottolineare è quella esistente tra i termini globalità e globalismo. Mentre il primo si riferisce al fatto che la società mondiale si costituisce al suo interno da rappresentazioni degli spazi che diventano fittizie, per cui risulta sempre meno sensato parlare di confini, in un mondo che, restringendosi, allarga le possibilità di trasferimento di merci, persone e idee; il secondo viene, invece, usato per definire qualcosa di simile ad una visione del mondo, un punto di vista coerente con l'ideologia neo-liberista, che sostiene la centralità del libero scambio e di un commercio mondiale, i quali, aumentando i redditi dei Paesi, vengono visti come motori per dar vita ad un processo di miglioramento delle condizioni di vita generali nel mondo (Paltrinieri, 2004).

La complessità del fenomeno della globalizzazione, inoltre, emerge fin quando si tenta di dare una definizione condivisa di questo. Infatti, mentre, per molti "la globalizzazione significa l'ineluttabile destino del mondo, un processo irreversibile, e che, inoltre, ci coinvolge tutti alla stessa misura e allo stesso modo" (Bauman, 2008(b), p. 3), per altri autori risulta sempre più evidente come, invece, gli effetti e le conseguenze che questo processo genera, in particolare sulla vita delle persone, siano molto diversi fra loro. Risulta, in questo senso, ormai chiaro come, "in parallelo al processo emergente di una scala planetaria per l'economia, la finanza, il commercio e l'informazione, viene messo in moto un altro processo, che impone dei vincoli spaziali, quello chiamato localizzazione. La complessa e stretta inter-connessione dei due processi comporta che si vadano differenziando in maniera drastica le condizioni in cui vivono intere popolazioni e vari segmenti all'interno delle singole popolazioni. Ciò che appare come conquista di globalizzazione per alcuni, rappresenta una riduzione alla dimensione locale per altri; dove per alcuni la globalizzazione segnala le

nuove libertà, per molti altri discende come un destino non voluto e crudele" (*ibidem*, p. 4). E' a causa dell'esistenza di questa duplice dinamica, che il *frame* teorico della globalizzazione risulta fondamentale se si vuole analizzare, non solo quell'insieme di pratiche e di forme organizzative che costituiscono la dimensione globale per eccellenza (quali l'Organizzazione Mondiale del Commercio *WTO*, i mercati finanziari globali, il nuovo cosmopolitismo, i tribunali internazionali dei crimini di guerra, etc.), ma anche tutti quei "processi la cui scala non è, necessariamente, a un tale livello di globalità; ma che, [...] fanno parte della globalizzazione. Processi che [...] pur essendo localizzati in ambiti nazionali, e persino sub-nazionali, [...] fanno parte della globalizzazione perché concernono sia reti trans-confinarie ed entità che connettono molteplici processi e attori locali o nazionali, sia la ricorrenza di particolari questioni o dinamiche in un numero crescente di Paesi o di località" (Sassen, 2008, pp. 5-6). E' questo che la sociologa statunitense Saskia Sassen intende quando, nella sua analisi del processo di globalizzazione, incoraggia uno studio rivolto, non solo a quelle dinamiche che "costituiscono ciò che chiamiamo globalizzazione economica e controllo globale" (*ibidem*, p. 95), bensì anche e soprattutto, a quelle molteplici forme di localizzazione del globale. In quest'ottica, risulta perciò utile, da una parte avere ben chiaro quelle che sono le dimensioni che caratterizzano il processo di globalizzazione, e dall'altra mantenere una visione della complessità di un fenomeno, il quale non presenta quell'unicità di effetti generalmente attribuitagli (Bauman, 2008(b)).

Mutuando una sintesi dei modelli teorici proposti dai vari studiosi delle scienze sociali, si può giungere, quindi, ad una sorta di elenco di quelle che sono le dimensioni che caratterizzano il processo di globalizzazione: la formazione di un mercato finanziario globale che implica una sovrastima della struttura finanziaria dell'impresa rispetto alla struttura economica, ovvero la produzione di beni e servizi, ed una conseguente smaterializzazione dell'economia; la tendenza ad una trans-nazionalizzazione e l'aumento dell'incidenza tecnologica, nonché la relativa velocizzazione del tasso di obsolescenza delle stesse tecnologie; un'iper-concorrenza tra le imprese, ovvero un'accentuata competitività agevolata dai processi di liberalizzazione, di privatizzazione e di *deregulation* che hanno, come diretta conseguenza, un relativo aumento del *dumping* sociale; lo sviluppo di un'informazione che, insieme al progresso dei mezzi di trasporto e allo spostamento massiccio di migranti e di turisti, unifica il mondo, riducendolo alla dimensione di 'villaggio globale' (Marshall Mc Luhan)<sup>2</sup>; la perdita di rilevanza dello Stato o del sistema nazionale, nonché la relativa perdita di legittimità della politica; l'affermarsi di un ordinamento militare mondiale, che non riguarda più solo gli armamenti e le alleanze tra le forze armate dei diversi Paesi, bensì la guerra stessa, che si fa preventiva e totale; la formazione di una società civile transazionale, che si fa portatrice di una richiesta di giustizia globale come piattaforma per la formulazione di linee politiche basate sugli *standard* dei diritti umani; la diffusione di una cultura globale (Paltrinieri, 2004). L'elenco delle dimensioni della globalizzazione fa emergere come si avvicini sempre più la falsificazione della semplice equazione che, durante la società moderna, vedeva la cultura sovrapporsi perfettamente al concetto di singolo Stato nazione.

---

<sup>2</sup> Quella del 'villaggio globale' è una metafora che adotta Marshall Mc Luhan per indicare come, a causa dell'evoluzione dei mezzi di comunicazione ed, in particolare, dell'avvento del satellite che permette la comunicazione in tempo reale anche a grande distanza, il mondo sia diventato piccolo ed abbia assunto, di conseguenza, i comportamenti tipici di un villaggio

La società globalizzata, infatti, porta con sé l'idea di un mondo sempre più simile ad una 'ragnatela globale' (Giddens), all'interno della quale si articolano un insieme di legami ispirati dal principio della molteplicità, della dispersione e della contemporanea presenza. La globalizzazione, infatti, come emerge nell'ultimo punto dell'elenco delle sue dimensioni, è anche e soprattutto un processo di tipo culturale. Essa però non può più essere solo letta secondo la semplicistica e riduttiva prospettiva dell'omogeneizzazione, bensì porta con sé la necessità di assumere una visione dialettica, capace di mettere in luce le ambiguità e le ambivalenze che si sviluppano all'interno di un processo a più dimensioni, nel quale risulta fondamentale il ruolo giocato dalle nuove tecnologie, "le cui ricadute sulla comunicazione sono tali da renderla intensa e globale, producendo non più prodotti, bensì informazioni e simboli, ovvero cultura" (*ibidem*, p. 68). Attraverso la prospettiva della *Culture Theory*, e secondo il principio di eterogeneizzazione culturale, si dovrebbe arrivare, quindi, alla consapevolezza di trovarsi di fronte oggi ad una società caratterizzata da un fluire dei confini culturali, in cui i mezzi di comunicazione di massa contribuiscono a rendere i confini sociali sempre più indefiniti e fluidi. La globalizzazione, perciò, porta gli individui a vivere in un mondo molteplice, caratterizzato da quella che Ulrich Beck definisce la "de-territorializzazione del sociale" (Beck, 2003, p. 73). "Ciò significa che il processo in oggetto non può essere inteso come lineare, né onnicomprensivo, piuttosto si connota come contingente e dialettico. Tale processo costringe ad assumere modelli interpretativi della realtà che tengano conto di variabili economiche, politiche, sociali e culturali all'interno di paradigmi che favoriscono la molteplicità e la compresenza dei diversi aspetti, non più isolabili né riconducibili a percorsi casuali già conosciuti" (Paltrinieri, 2004, p. 20). Il mondo globale produce, quindi, un'epocale trasformazione legata all'intensificarsi di spazi, eventi, rischi, conflitti ed esistenze, che iniziano a leggersi secondo un livello trans-nazionale. "I processi di globalizzazione tendono a ridefinire i confini delle nostre province di significato, delle sfere di vita quotidiana a partire dalle quali l'attore tesse le sue reti di relazioni ed incerniera la sua identità" (Di Nicola, 2007, p. 106). La società globalizzata, caratterizzata da un'intensificazione delle relazioni sociali mondiali, porta quindi con sé la spinta per la creazione di collegamenti tra località anche fisicamente molto distanti tra loro. La logica del 'Butterfly Effect'<sup>3</sup>, infatti, in una società globale, fa sì che anche "gli eventi lontani vengano modellati da eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e viceversa" (Giddens, 1994, p. 70). Come ha sostenuto da Anthony Giddens, infatti, quando il viso di Nelson Mandela ci è più familiare del nostro vicino di casa, vuol dire che qualcosa è cambiato nella nostra vita, anche in quella parte di essa che si snoda tra i piccoli e grandi problemi della quotidianità.

---

<sup>3</sup> L'espressione *Butterfly Effect*, o anche 'Effetto Farfalla', si ritiene sia stata ispirata da uno dei più celebri racconti di fantascienza di Ray Bradbury del 1952, in cui l'autore immaginava, grazie all'invenzione di una macchina del tempo, l'organizzazione di safari temporali per turisti. Nel racconto l'autore descrive le conseguenze epocali per la storia umana date dal calpestio di una farfalla da parte di escursionista del futuro in viaggio in una remota epoca preistorica. In realtà, già nel 1950, Alan Turing anticipava questo concetto all'interno di un suo saggio: "lo spostamento di un singolo elettrone per un milionesimo di centimetro, a un momento dato, potrebbe significare la differenza tra due avvenimenti molto diversi, come l'uccisione di un uomo un anno dopo, a causa di una valanga, o la sua salvezza" (*Computing machinery and intelligence*, Rivista Mind, 1950). Nel 1963, il matematico statunitense Edward Lorenz, fu il primo ad analizzare l'effetto farfalla, sostenendo, in uno scritto per la *New York Academy of Sciences*: "un meteorologo fece notare che se le teorie erano corrette, un battito delle ali di un gabbiano sarebbe stato sufficiente ad alterare il corso del clima per sempre." In discorsi e scritti successivi, Lorenz usò poi la più poetica metafora della farfalla, fino a rendere celebre il titolo della conferenza tenutasi nel 1972: "Può il batter d'ali di una farfalla in Brasile provocare un tornado in Texas?"

## 2.2. Il processo di individualizzazione: cultura del rischio e riflessività

Situazioni caratterizzate da un forte senso di precarietà, percezione del rischio e ansia, che possono essere viste come le estreme conseguenze di esperienze individuali, rispecchiano, in realtà, una tendenza generale in aumento nella società: "Le sensazioni di vuoto interiore, di solitudine e di mancanza di autenticità non sono affatto immaginarie e nemmeno, in quanto tali, sprovviste di contenuto sociale; né hanno origine unicamente dalle condizioni di vita delle classi medie e alte. Nascono piuttosto dalle condizioni inumane [...], dai pericoli e dall'incertezza che ci sovrastano e dalla perdita della fiducia nel futuro" (Lasch, 1981, p. 108). La società attuale, infatti, in cui nascono e in cui si sviluppano le nuove povertà, è una società nella quale "incertezza, legami deboli, rischio, precarietà, centralità dell'io sembrano essere i tratti peculiari dell'uomo" (Di Nicola, 2007, p. 115). Questi tratti, che erano in realtà già "presenti, in *nuce*, agli arbori della modernità", risultano sempre più "amplificati, dispiegando tutte le loro potenzialità (positive e negative) nella post-modernità" (*ibidem*), anche definita, da Zygmunt Bauman 'modernità liquida'. Il sociologo polacco identifica nella liquidità una metafora adatta a fotografare la realtà sociale attuale. "La metafora della liquefazione dei corpi solidi, e della fluidità che ne deriva, diventa la chiave dell'ultima tappa della teoria della modernità baumaniana, quella in cui viene sottolineata soprattutto la labilità degli scenari e delle pratiche sociali legata alla crisi delle cornici normative e dei gruppi di riferimenti dati" (Ghisleni, Privitera, 2009, p. 18). Per liquefazione, intende la possibilità di trasformare le scelte e le azioni dei singoli in progetti collettivi, generando quella che verrà poi definita la nuova *life politics* (*ibidem*, p. 19). Con questo termine si riferisce, infatti, a tutte quelle sperimentazioni messe in opera all'interno dell'esistenza umana che hanno come unico obiettivo la ricerca ossessiva di una vita felice, da raggiungere qui ed ora. Il perseguimento della felicità diviene, quindi, nella modernità liquida, la maggior preoccupazione della politica della vita: sia nel lavoro, che nel consumo, e perfino nella vita amorosa e nelle relazioni quotidiane, l'individuo vive come un cacciatore, alla febbrile ricerca di un oggi sempre diverso.

Da tutto ciò discendono poi, i processi di individualizzazione che stanno alla base della società attuale e che influiscono in maniera determinante su molti aspetti della vita quotidiana degli singoli. L'individuo, infatti, seguendo la logica alla base della 'politica della vita', è portato sempre più a sbarazzarsi della dimensione collettiva e della solidità che avevano precedentemente caratterizzato le istituzioni ed i mondi della vita. La riduzione del legame sociale ad etica privata, la cultura del narcisismo e perfino l'edonismo estetizzante di certe culture del consumo, possono, in quest'ottica, essere interpretati come segnali del rischio che l'esperienza individuale possa divenire il luogo privilegiato dell'azione sociale, sia in termini di spazio di controllo e di manipolazione, che di espressione di autonomia ed auto-realizzazione. E' in questo senso che "il narcisismo, l'edonismo sfrenato, l'egoismo indecente dell'uomo contemporaneo non sono il frutto, l'esito di una affermazione del sé contro la società, ma sono il prodotto di un complesso di norme e di regole che chiedono agli attori sociali di progettarsi, intendersi e viverli come individui e nel caso falliscono di dare la colpa a se stessi" (Di Nicola, 2007, p. 110).

Come Bauman, anche il sociologo Ulrich Beck, illustra come "da una parte individualizzazione significa

dissoluzione di forme di vita precostituite – per esempio il logorarsi di categorie del mondo della vita come classe e ceto, ruoli legati al genere, famiglia, vicinato etc.; o anche [...] crollo delle biografie normali, dei parametri di orientamento e dei modelli guida prescritti dallo Stato"; e dall'altra parte, come questo processo porti con sé il fatto che "nelle società moderne sui singoli incombono nuove pretese istituzionali, nuovi controlli, nuove costruzioni (Beck, 2000, pp. 4-5). L'individualizzazione, quindi, comporta, in quest'ottica, da una parte l'abbandono o la perdita di punti di riferimento sociali, e dall'altra la produzione di "paure liquide" (Bauman, 2008(a)) ed ansie, che poi le città contemporanee condensano. L'emergere di un *ethos* individualista, che rende gli individui sempre meno dipendenti dalle istituzioni tradizionali ed al contrario sempre più orientati verso una libertà individuale e un'autonomia personale, è frutto di quei processi di "razionalizzazione e soggettivazione", alla base della società moderna, che definiscono la conoscenza scientifica da un lato e la creatività umana dall'altro (Touraine, 1997). L'uomo moderno e intellettualizzato (Simmel) è, infatti, "un essere disincantato, che costruisce il mondo, perché non ha più un cosmo predeterminato e al tempo stesso non può condizionare la divinità. E' un uomo che attraverso la sua volontà e le sue opere dà avvio al capitalismo industriale e ad un mondo che si va progressivamente secolarizzando. Ma che al contempo si trova costretto a sperimentare un senso di insicurezza via via che procede, attraverso questo ascetismo intra-mondano, la razionalizzazione della vita" (Musarò, 2008, pp. 144-145).

Si può dire, quindi, che l'individualizzazione sia una sorta di presa diretta tra processi individuali e processi sociali, di caduta delle mediazioni, di rispecchiamento fra mondo interno e complessità sociale. In termini sociologici, il processo di individualizzazione non può essere, infatti, definito né come costruzione esclusivamente generata da una costante introspezione psicologica, né come effetto pratico di una progressiva riduzione dei vincoli sociali. Piuttosto, il processo di individualizzazione moderno, deve essere descritto come una possibilità data anche dallo sviluppo di dinamiche di differenziazione delle sfere sociali e di astrazione delle relazioni sociali. A fronte di questa nuova possibilità di collocarsi funzionalmente in tutte le diverse sfere di azione, l'individuo diviene, infatti, in linea di principio, privo di riferimenti forti, a partire e in forza dei quali determinare la propria identità. Il termine individualizzazione si riferisce, quindi, ad una "crescente libertà, capacità, ma al contempo necessità degli individui di prendere da soli le loro decisioni, che deriva dalla perdita di influenza delle fonti di identificazione collettiva (familiare, religiosa, locale, di classe)" (Spanò, 2005, p. 96). Come espresso nella seconda parte della definizione data da Beck, tutto ciò porta porta con sé la nascita di quelle che vengono definite 'biografie del fai da te', frutto di decisioni prese dal singolo, senza l'ombrello protettivo della religione e di quei sistemi forti di appartenenza (famiglia, ceto, sindacato, nazione, etc.), che davano ricette comportamentali e linee di pensiero forti e ben confezionate (Di Nicola, 2007). Queste indicazioni erano per l'individuo "costrittive, ma anche rassicuranti, nella misura in cui proponevano un mondo dato (fatto di valori, orientamenti, norme, modelli, prescrizioni comportamentali etc.) non discutibile, vissuto e percepito come giusto e immutabile, quasi naturale, al cui interno il soggetto trovava il suo posto" (*ibidem*, 2007, p. 111).

Individualizzazione e de-tradizionalizzazione portano con sé il fatto che la liberalizzazione, ossia il venir meno dei '*biographical rhythms*' segnati dallo *status* di appartenenza, dalla cultura di classe, e dalla famiglia,



trasformi la natura stessa delle biografie individuali, le quali divengono loro stesse auto-riflessive. A causa del processo di individualizzazione, infatti, "la quota di opportunità di vita che sono fondamentalmente escluse dal *decision making* individuale decresce, mentre la parte della biografia che è aperta, e deve essere costruita personalmente aumenta" (Beck, 1992, p. 135). Anche la riflessività non è una caratteristica che nasce per la prima volta nell'età moderna, tuttavia è nella modernità che essa acquista un senso del tutto diverso. "Se infatti nella società tradizionale gli uomini, guidati dalla tradizione, non hanno bisogno di interrogarsi continuamente e su tutto" (Spanò, 2005, p. 121), è durante il periodo moderno che gli individui iniziano a esaminare, riadattare e revisionare tutte le pratiche sociali e perfino le norme alla base della società.

L'identità stessa dell'attore sociale diviene, quindi, qualcosa di non "semplicemente dato, risultato della continuità del sistema d'azione individuale, ma è invece qualcosa che deve essere continuamente cercato e sostenuto attraverso le attività riflessive dell'individuo" (Giddens, 1991, p. 52). E' per questo che, se il soggetto ha un'identità relativamente stabile, sarà in grado di percepire la propria continuità biografica e di poterla controllare riflessivamente; se, al contrario, è caratterizzato da un senso di sé fragile, il sentimento della continuità verrà a cadere, causando una sorta di apprensione nei confronti dei rischi e perfino ad una possibile paralisi. In un mondo caratterizzato da una infinita quantità di possibili scelte, la capacità di progettare la propria vita assume, quindi, una straordinaria importanza. Al tempo stesso, "tale capacità strategica diviene sempre più difficile da acquisire nella società contemporanea poiché il ciclo di vita [...] assume caratteristiche sempre più individualizzate (diviene un sistema a riferimento interno, piuttosto che esterno), innanzitutto per la rottura del ciclo che legava le generazioni; in secondo luogo, per l'indeterminatezza dei luoghi, che deriva dai meccanismi di disaggregazione; in terzo luogo, per l'indebolimento dei legami prestabiliti che legano l'individuo agli altri; infine, per il declino di riti di passaggio collettivi che aiutavano gli individui nelle loro transizioni biografiche" (Spanò, 2005, p. 124). Una società sempre più individualizzata e riflessiva porta, perciò, alla percezione di una nuova forma di responsabilità a livello individuale. "Tale tendenza accresce il senso di responsabilità ed in qualche misura anche il senso d'ansia che deriva dall'essere sempre più responsabili del proprio destino" (*ibidem*, p. 96). E' in quest'ottica che, secondo il sociologo Robert Castel, diversamente dall'epoca moderna, in cui dominante era l'idea della valorizzazione del soggetto e della indipendenza dalle appartenenze collettive, la società oggi si caratterizza per un individualismo di tipo negativo, basato cioè da una sottrazione dai legami con le collettività ed ottenuto tramite una privazione piuttosto che da un'emancipazione. Se l'individualizzazione, infatti, conferisce a un numero crescente di uomini e donne una libertà senza precedenti di sperimentare, dall'altra, assegna loro anche il compito di tener testa alle sue conseguenze. L'abisso crescente tra il diritto all'auto-affermazione e la capacità di controllare il contesto sociale che rende possibile o irrealistica tale auto-affermazione, diviene la maggior contraddizione della seconda modernità.

E' in quest'epoca che, minacciando quella che Anthony Giddens chiama la "sicurezza ontologica" (Giddens, 1994, p. 96), si diffonde il rischio come caratteristica alla base della società. Nella tarda modernità iniziano a generarsi, infatti, diffusi fenomeni di ansietà dovuti, non tanto (o non soltanto) dal fatto che l'umanità si trova

a dover fronteggiare nuove e più numerose forme di pericolo, bensì dal vivere in quella che può essere definita la “*risk society*” (Beck, 2001). Il rischio intrinseco alla modernità è, infatti, “diventato motore del cambiamento, dell'innovazione e della progettazione dell'identità, che non possono che essere che molteplici, segnate da fasi e momenti sempre reversibili e rinegoziabili” (Di Nicola, 2007, p. 110), portando così ad una “percezione di incertezza, di non essere al sicuro, [...] una più diffusa sensibilità nei confronti dell'esclusione, che da problema degli altri, torna di nuovo ad essere un problema nostro, dove questo aggettivo sta a significare non solo collettivo, ma anche potenzialmente personale, nel senso che prima o poi potrebbe toccare anche a noi” (Spanò, 2005, p. 96). Come afferma Richard Sennet, “se ogni assunzione di rischi è un viaggio nell'ignoto, di solito il viaggiatore ha in mente qualche destinazione. [...] La moderna cultura del rischio si distingue invece dalle altre perché i mancati spostamenti sono presi come indicazioni di fallimento, e la stabilità sembra quasi una morte in vista. La destinazione, quindi, conta meno dell'atto di partire” (Sennet, 2007, p. 86). Gli individui, oggi, devono dimostrare di essere in grado di calcolare le possibilità positive e quelle negative dietro ogni loro azione, e quotidianamente devono saper scegliere tra un range indefinito di possibili corsi d'azione. In un mondo in cui “sono le realtà materiali stesse a mettersi in viaggio [...] rimanere immobili vuol dire essere tagliati fuori” (*ibidem*). E se per viaggio intendiamo assunzione di rischi, allora chi non se ne assume diventa il nuovo escluso a livello sociale.

Se però ogni gioco prevede vincitori e perdenti, e quindi un'assunzione del rischio, nel gioco della libertà la differenza tra le due categorie tende ad essere sfumata, se non del tutto cancellata. Nella modernità liquida e del rischio, infatti, “chi ha perso si consola con la speranza di vincere la prossima volta, mentre la gioia del vincitore è offuscata dal presentimento della perdita. Per entrambi, la libertà significa che nulla è stabilito in modo permanente e che la ruota della fortuna può ancora girare. I capricci della sorte rendono incerta la condizione di entrambi. Ma l'incertezza è portatrice di messaggi differenti: ai perdenti dice che non tutto è ancora perduto, ai vincenti sussurra che ogni trionfo tende ad essere precario” (Bauman, 1999, p. 11).

### **2.3. La società vulnerabile**

Il passaggio dalla società moderna a quella attuale, caratterizzata da una precarizzazione del lavoro (Standing, 2012), da un indebolimento delle regolazioni collettive e delle forme di protezione assicurate dalle politiche sociali, nonché da una crisi dei legami sociali e familiari, ha evidenziato inedite criticità che, col tempo, hanno finito per incidere sulla vita degli individui, moltiplicando la vulnerabilità sociale, allargando le fasce sociali soggette a rischio ed accrescendo l'ansia degli attori sociali nei confronti del futuro. A seguito dell'indebolimento della condizione salariale e della diffusione della precarietà, intesa come quella situazione nella quale gli individui vivono con un reddito incerto e senza poter controllare il proprio futuro e la propria vita, la zona di vulnerabilità si è dilatata a tal punto da debordare anche su quella dell'integrazione, arrivando per giunta a coinvolgere persone che erano precedentemente inserite all'interno di una stabile vita sociale e professionale, e che oggi si trovano, invece, a confrontarsi con situazioni di instabilità e disoccupazione.

Come sosteneva Richard Sennet, agli albori di quella crisi economica che poco dopo sarebbe diventata la più grande solo dopo quella del 1929, "il fallimento non è più una prospettiva normale solo per i poverissimi o per le persone afflitte da problemi; è diventato più familiare come evento quotidiano anche nelle vite della borghesia" (Sennet, 2007, p. 119). Le esigenze di competitività e concorrenza e la riduzione delle possibilità di impiego che caratterizzano lo scenario sociale contemporaneo tendono, infatti, ad invalidare molte persone che dalla congiuntura sono condannate ad una "precarietà permanente e a una insicurezza perpetua in assenza di un mercato del lavoro organizzato" (Castel, 1996, p. 200). Mentre "i poveri sono stati sempre costretti a vivere sotto il peso del presente", quello che fa nascere numerosi interrogativi oggi è osservare come, sempre più, "un'estrema ansietà per la sopravvivenza personale, che qualche volta si camuffa di edonismo, prevale anche tra gli appartenenti alle classi medie" (Lasch, 1981, p. 108). All'interno di "un mercato in cui il vincitore prende tutto", caratterizzato da una struttura sempre più competitiva, quello che preoccupa maggiormente, non è tanto il restringersi di quelle che sono le *élites* sociali e le possibilità del raggiungimento del successo rispetto ai tempi della società moderna, ma l'aumento del possibile fallimento da parte di un gran numero di persone capaci (Sennet, 2007). Sono, quindi, gli strumenti tipici dell'industria post-moderna, come ad esempio il *downsizing* e le ristrutturazioni, e presentati come efficienti e funzionali per il mercato globale, che "fanno piovere sulla borghesia catastrofi improvvise che nel capitalismo del passato erano limitate solo alla classe operaia" (*ibidem*).

La condizione di vulnerabilità, generata dalla crisi della società salariale e dal degrado delle protezioni sociali ad essa legate, ha comportato, quindi, un moltiplicarsi delle categorie di popolazione minacciate di esclusione dai circuiti vivi degli scambi sociali, con particolare riferimento al lavoro, all'abitazione, all'educazione, alla cultura, etc., mettendo in luce il diffondersi di condizioni di nuova povertà.

Queste ultime si differenziano dal concetto di povertà tradizionale poiché, a differenza del passato, quelle di oggi, non sono più residuali, in qualche modo a-temporali (*ibidem*). L'esclusione sociale rischia, in maniera sempre più evidente, di diventare, infatti, un processo che non coinvolge più solamente coloro che si collocano ai livelli più bassi della stratificazione sociale, ma anche persone che erano state fino a questo momento inserite nel circuito del lavoro e del consumo. In questo senso, la società post-moderna è caratterizzata da quella che Ulrich Beck ha definito la "democratizzazione del rischio" (Beck, 2001), ossia quella tendenza per cui i rischi, tra cui quello della disoccupazione, "non possono più essere concepiti come gravanti su gruppi di soggetti limitati (gruppi a rischio), ma potenzialmente incombono su chiunque" (Spanò, 2005, pp. 95-96). Il rischio di 'disagio sociale' non può più essere, quindi, semplicemente associato a determinati e marginali strati sociali, il cui destino era quello di dipendere definitivamente dall'assistenza pubblica, ma, al contrario, questo è da tenere in considerazione come un possibile rischio per chiunque, poiché connesso a specifiche sequenze del corso di vita individuale.

In questo senso, la profonda crisi socio-economica contingente, di cui si parlerà più approfonditamente in seguito, ha contribuito profondamente al moltiplicarsi degli accadimenti che possono favorire l'accesso all'interno di situazioni a rischio povertà. "Ciò che era impossibile un tempo oggi può verificarsi con qualche probabilità: si può essere poveri pur con la casa e di il lavoro" (Pieretti, 2009, p. 188). Nella società post-

moderna gli individui, sempre meno intrappolati all'interno di fasce sociali dai confini chiaramente definiti, vivono all'interno di una situazione come di fluttuazione della struttura sociale: da una condizione di inserimento e stabilità all'interno del mercato del lavoro, e di ricchezza di relazioni sociali, l'individuo può trovarsi, in seguito ad eventi che rendono visibile la fragilità dei legami sociali, esposto al rischio della povertà. Il corso della vita individuale perde, in quest'ottica, "la caratteristica di un processo di crescita lineare, di tipo cumulativo [...] ed assume un andamento ondulare che può, in qualsiasi momento, dare origine a traiettorie nuove, che partono per altre direzioni, altre tangenti" (De Nicola, 2007, p. 110).

Per una corretta analisi del fenomeno delle nuove povertà occorre allora assumere un approccio dinamico e processuale, attento ai processi di impoverimento e alle condizioni di paralisi biografica che coinvolgono il soggetto. Cogliere la natura processuale del fenomeno, il cui epicentro va rintracciato nella destabilizzazione e vulnerabilizzazione crescente della condizione salariale, rende necessario assumere un punto di vista in grado di rintracciare un percorso che identifichi i passaggi e le traiettorie che caratterizzano la vita degli individui. All'interno dell'analisi sociologica ed economica della povertà occorre perciò ridisegnare un *continuum* di posizioni fra gli integrati e coloro che vivono una situazione di vulnerabilità e precarietà, privilegiando un approccio che non consideri la povertà come "uno *status* economico, sociale e/o psicologico, qualcosa comunque fotografabile e descrivibile" (Pieretti, 2009, p. 36), bensì che privilegi la dimensione processuale dei fatti sociali. La povertà non rappresenta più un "carattere ascrivito nei soggetti e diventa invece una situazione che può essere acquisita in certi momenti della vita. Non un destino in cui si è costretti ma la possibile fase di un processo" (Francesconi, 2003, p. 26). Alla luce di tutto questo non si deve, quindi, pensare all'esclusione sociale come ad uno stato di deprivazione nel tempo immobile, bensì come ad un processo segnato da rotture biografiche molteplici.

Il famoso scrittore statunitense Edgar Allan Poe all'interno di un brano scriveva: "Quante volte facemmo il giro della cintura è impossibile dire; vi corremmo intorno forse un'ora, volando piuttosto che galleggiando, scendendo sempre più, gradualmente verso il mezzo del vortice [...]. Per qualche secondo non osai aprire gli occhi, mentre aspettavo una fine immediata, e mi meravigliavo di non trovarmi già nella lotta mortale con l'acqua; ma gli istanti passavano l'uno dopo l'altro e io vivevo ancora; il senso della caduta era cessato e il movimento del battello rassomigliava a quello di prima" (Poe, 1833). Questa poetica immagine riesce bene a cogliere e raffigurare come i processi di impoverimento oggi, debbano essere interpretati come gradualmente e frutto di una sequenza di eventi incatenati fra loro, frutto di una deriva lenta, piuttosto che di una brusca caduta.

E' per questo motivo che il concetto di "nuove povertà" può riferirsi ad una condizione di vulnerabilità, intesa come senso di insicurezza ed instabilità, in cui si ritrova il soggetto con una carriera individuale incrinata dalla precarietà e fragilità, tanto a livello lavorativo quanto nelle relazioni sociali. La povertà, non è identificabile con un insieme definito e stabile, ma è concepibile solo come una tendenza di massima, o piuttosto come un modello di riferimento. Nella sua concretezza essa assume, infatti, configurazioni diverse, nelle quali le varie componenti sono variamente diverse (Sarpellon, 1991). Gli esclusi, sono, quindi, invece coloro che soffrono di un *deficit* nei confronti del lavoro e dell'integrazione sociale.

La nozione di povertà, inoltre, è difficilmente definibile nella società attuale" (Guidicini, Pieretti, 1988, p. 102), poiché espressione di "un fenomeno cumulativo e multidimensionale"<sup>4</sup>, in cui convivono diversi livelli di bisogni: i bisogni primari, relativi alla disponibilità di beni materiali di sopravvivenza, quelli secondari, la cui soddisfazione implica la responsabilità delle istituzioni (salute, igiene, assistenza, scuola, etc.), e sempre più anche i bisogni relazionali, relativi alla caduta dei legami comunitari ed alla mancanza di rapporti interpersonali significativi sul piano dell'affettività. Anche sul bisogno di beni relazionali si differenzia il concetto di nuove povertà rispetto a quello di povertà tradizionale, che in questo senso acquista una dimensione trans-materiale. Esse, infatti, si collocano contemporaneamente all'interno ed all'esterno della sfera materiale, e sono decisamente proiettate verso la sfera immateriale dei comportamenti sociali.

Analizzando, però, la situazione attuale per quanto riguarda, non tanto lo studio, ma soprattutto le proposte e gli interventi delle politiche di welfare in materia di povertà, si potrebbe sostenere l'esistenza di una forza di inerzia nell'adozione della definizione economica di povertà, la quale risponde più ad esigenze di ordine pragmatico, come possono essere la disponibilità dei dati e delle informazioni e la necessità di distinguere tra poveri e non poveri nell'applicazione di provvedimenti di politica sociale, che ad un reale convincimento sull'idea che carenza di reddito e povertà siano effettivamente e perfettamente sinonimi. Alcune ricerche fanno emergere, infatti, come, in campo di politiche sociali e povertà, "ciò che si è scelto, in realtà, per lungo tempo, è stato di privilegiare l'applicabilità a scapito della rilevanza. E, poiché l'esigenza di applicabilità in materia di povertà, si traduce di fatto nella scelta di adottare una misura economica, una linea o una soglia, che funga da spartiacque tra poveri e non poveri, la priorità assegnata all'applicabilità si è tradotta, per un lungo periodo, nell'adozione di una definizione monetaria della povertà" (Spanò, 2005, p. 24).

L'individuazione, in particolare, di una soglia di povertà capace di distinguere tra individui poveri e non poveri, rappresenta in effetti un'operazione relativamente agevole. Non è difficile però intuire come, dietro all'utilizzo di questo strumento, vi sia anche la convinzione che "il possesso di una quantità  $x$  di denaro" sia "sinonimo di bisogni soddisfatti: laddove c'è un reddito adeguato non si prevede possa esservi povertà. Povertà e carenza di reddito rappresentano, in altre parole, due concetti perfettamente coincidenti (*ibidem*). Le ricerche di tipo tradizionale e statico sulla povertà, servendosi del metodo delle soglie, hanno sicuramente contribuito a diffondere, quindi, una visione residuale della povertà, prendendola in esame solo come deprivazione di tipo strutturale (Francesconi, 2003). Per una analisi corretta del reale, però, occorre evidenziare come, sempre più, si constata una progressiva perdita di fiducia nell'attendibilità e nella validità di quegli indicatori monetari che caratterizzano la misurazione del fenomeno povertà. Studi recenti hanno sottolineato, infatti, come, la pericolosità dell'adozione della misura relativa della povertà, il riconoscimento del ruolo giocato dal sistema di welfare nel dispensare risorse, e perché no, perfino l'acquisita consapevolezza della centralità delle risorse provenienti dal mondo del *Web*, ed in particolare dai *Social Network*, portino alla consapevolezza di come, nonostante il reddito ed il consumo restino una caratteristica essenziale della povertà, risulta tuttavia errato ridurre la "definizione della povertà alla sola dimensione economica (e dunque la sua sola misura al solo indicatore monetario" (Spanò, 2005, p. 27). Da tutto ciò, a

---

<sup>4</sup> Commissione d'indagine sulla povertà, (1985) *La povertà in Italia*, Presidenza del Consiglio dei Ministri

livello teorico oltre che metodologico, "ne deriva un inevitabile spostamento del *focus* d'analisi: all'obiettivo di quantificare il numero dei poveri, di misurare il loro livello di povertà e di capire quanto consumano si sostituisce la necessità di rispondere a questioni di altra natura, legate in particolare alla comprensione del perché si diventa poveri" (Francesconi, 2003, p. 25). La lettura del fenomeno che veniva considerato da un punto di vista esclusivamente economico e statico, viene ora sostituita da uno studio maggiormente dinamico e qualitativo, orientato ad approfondire quei meccanismi e quelle dinamiche che favoriscono l'insorgere di situazioni di povertà fra gli individui.

E' adottando questo tipo di approccio che l'esclusione sociale viene, quindi, considerata come una condizione in cui confluiscono individui caratterizzati da una posizione economica marginale e, allo stesso tempo, da un isolamento sociale.

Molti importanti studi hanno già da tempo descritto l'importanza del capitale sociale per la vita delle persone e per la società. Da questi, infatti, è emerso chiaramente come, per i soggetti poveri, individuabili come coloro che hanno per definizione scarso capitale economico e che, nella maggioranza dei casi, devono far fronte ad ostacoli maggiori per acquisire capitale umano (come un livello sufficientemente alto di istruzione), il capitale sociale sia "rilevante per il loro benessere in misura più che proporzionale" (Putnam, 2004, p. 385). Essi, inoltre, dimostrano come le relazioni sociali abbiano influenze positive in termini di crescita di possibilità, non solo a livello individuale, ma a "tutti i livelli della gerarchia sociale [..]. In ogni settore dell'economia, il capitale sociale è", infatti "una risorsa importante per conseguire miglioramenti occupazionali, *status* sociale e ricompense economiche" (*ibidem*, p. 390). Anche ricerche fatte a livello locale fanno emergere come "nelle aree in cui il capitale sociale è assente sono ingigantite le conseguenze della povertà, della disoccupazione degli adulti e dello sfacelo della famiglia, aggravando di molto la vita dei bambini e degli adulti" (*ibidem*, p. 384). Questi studi dimostrano che al posto di un circolo virtuoso nel quale il capitale sociale esistente facilita la creazione di più capitale sociale, i centri urbani possono divenire luoghi in cui i bassi livelli di fiducia e di coesione portano a livelli più alti di delinquenza, che inducono a loro volta valori ancora più bassi di fiducia ed unione, e così via. Questo significa che le reti sociali sono maggiormente assenti proprio laddove sarebbero più necessarie. I dati statistici indicano che non solo "chi abita in zone con fortissima povertà ha meno legami sociali, ma anche che tende ad avere relazioni di minore valore sociale [...]. In sostanza, posseggono minori quantità di capitale sociale" (*ibidem*, p. 391). E' in quest'ottica, perciò, che attuare strategie e tattiche di intervento con lo scopo di aumentare l'intensità di capitale sociale, potrebbe servire ad allentare una spirale negativa che incide sulla crescita del fenomeno delle nuove povertà.

A questo punto, però, occorre sottolineare come tutto ciò non significhi "in alcun modo sottovalutare il ruolo giocato dal reddito, che continua a mantenere intatta la sua importanza, quanto piuttosto focalizzare l'attenzione sulle dinamiche che intercorrono tra lo svantaggio economico e le altre forme di disagio" (Spanò, 2005, p. 75). La proposta di considerare la povertà come un fenomeno non solo collegato alla deprivazione economica, e quella di basare l'analisi delle nuove povertà attraverso lo studio della condizioni di vita degli individui o attraverso nuovi strumenti ed indicatori di disagio, non significa, infatti, "affermare che chi ha risorse economiche insufficienti non è povero, o, al contrario, che chi ha risorse economiche sufficienti non

lo è", bensì come sia necessario sottoporre a riflessione "da un lato l'individuazione del livello di sufficienza del reddito che, al di là delle convenzioni statistiche, deve essere commisurato ai bisogni concreti; e, dall'altro, il ruolo delle risorse diverse dal reddito (quelle offerte dalle reti sociali, dai servizi, e così via)" (*ibidem*). La povertà dovrebbe essere, quindi, definita come "deprivazione di tipo economico e circostanza determinata da scarse risorse materiali, alla quale però, nondimeno si accompagnano indissolubilmente anche mancanze di altro tipo" (Francesconi, 2003, p. 25).

Per tutti i motivi elencati fino ad ora, il concetto di nuova povertà, può essere accostato a quello di 'disaffiliazione' introdotto dal sociologo Robert Castel. Questo, infatti, identifica quella zona all'interno della quale si sovrappongono disuguaglianza, povertà ed esclusione sociale, caratterizzata dalla combinazione di due vettori: la mancata integrazione occupazionale ed il mancato inserimento in una dimensione relazionale. "La prima di queste due dimensioni viene considerata possibile agente di rottura del legame sociale soprattutto in seguito [...] alla fine del pieno impiego e al moltiplicarsi di forme atipiche di occupazioni" (Francesconi, 2003, p. 29). Questa tendenza, che ha reso sempre più precarie le relazioni di lavoro, ha portato con sé il pericolo, per un numero crescente di popolazione, di perdere la propria posizione all'interno della società inferendo, quindi, anche sui punti di riferimento per la costruzione della propria identità (Castel, 1993). L'assunzione di questa prospettiva porta con sé l'idea che il lavoro non sia una semplice attività che assicura un reddito, bensì una fonte importante di produzione di senso, nonché un elemento di costruzione dell'identità, appartenenza ed integrazione sociale (Gorz, 2003).

Secondo Castel, la sfera delle reti sociali corrisponde, invece, alla seconda dimensione. E' necessario, quindi, prendere in esame le trasformazioni sempre più frequenti che hanno determinato il passaggio ad una società dei legami deboli e che hanno investito in particolar modo la famiglia: "basso tasso di nuzialità, alto tasso di divorzio, diffusione delle famiglie monoparentali, aumento delle coabitazioni fuori dal matrimonio, aumento della famiglie illegittime" (Francesconi, 2003, p. 30).

Privilegiando, inoltre, una visione processuale e dinamica dei fatti sociali, risulta necessario ridisegnare un *continuum* di posizioni fra gli integrati e coloro che vivono una situazione di vulnerabilità e precarietà. Spiegare la povertà in termini processuali non significa, quindi, sostenere solamente che le situazioni dei singoli non siano costanti nel tempo, ma anche che "le stesse situazioni si muovono lungo un *continuum* in cui più si scivola verso il basso, più i fattori di deprivazione si incrociano e si accumulano l'uno sull'altro" (*ibidem*, p. 26). L'individuo, durante il corso della sua vita, può transitare da una 'zona di coesione sociale', nella quale svolge un lavoro produttivo ed è pienamente inserito in una o più reti sociali, ad una 'zona di mezzo', in cui la precarietà e la vulnerabilità lavorativa si uniscono ad una fragilità dei rapporti sociali, potendo perfino arrivare a raggiungere la 'zona di disaffiliazione', caratterizzata dall'assenza di partecipazione a qualsiasi attività produttiva congiunta ad un isolamento relazionale. "Nell'area della integrazione vengono così ad essere inclusi tutti i soggetti che sono inseriti stabilmente in circuiti occupazionali ed hanno solidi supporti relazionali, indipendentemente dal loro *status* sociale e dalle risorse possedute; in quella della vulnerabilità troviamo inserite invece quelle persone che vivono situazioni di precarietà e fragilità tanto a livello lavorativo quanto a livello relazionale, nella *désaffiliation*, infine, sono

compresi tutti coloro che sono disoccupati e isolati socialmente" (*ibidem*, p. 30). In quest'ottica, con quest'ultimo termine si intende "configurare non un caso eccezionale ma il possibile esito e punto limite di una traiettoria biografica, in cui sempre più ardua è l'ipotesi di reintegrazione nella società" (*ibidem*, p. 27). Secondo l'analisi svolta dal sociologo Robert Castel, inoltre, ogni persona potrebbe, durante il corso della vita, trovarsi in situazioni per cui, da una zona di integrazione, passa ad una di vulnerabilità, fino a poter raggiungere addirittura la zona da lui denominata di *désaffiliation*, seguendo traiettorie di risalita nel mondo dell'integrazione sociale o di discesa verso forme più gravi di povertà (Castel, 2007). A separare le tre aree, infatti, "non esistono frontiere ma confini estremamente mobili, definibili solo nella contingenza, in relazione alle fasi economiche, lavorative e sociali che possono verificarsi lungo il corso della vita degli individui" (Francesconi, 2003, pp. 30-31). In particolare, in seguito ai cambiamenti socio-economici che sono avvenuti nella società post-moderna, diviene impossibile tracciare dei veri e propri 'muri' fra queste zone. Soggetti precedentemente integrati sono diventati, soprattutto a causa della precarizzazione dei rapporti di lavoro, vulnerabili, consapevoli del rischio di poter precipitare nella condizione di esclusione (Castel, 1996). Sempre più numerose oggi sono le situazioni intermedie, precarie e caratterizzate dall'incertezza. "Invisibilità e frammentazione della povertà derivano proprio dal suo diluirsi ed allargarsi a gruppi sociali che in precedenza non erano considerati a rischio, con il risultato, per certi versi paradossale, che categorie tradizionalmente povere, oggi rappresentate e garantite dal punto di vista degli interessi organizzati, lo sono di meno" (Pieretti, 2009, p. 188).

#### **2.4. La precarietà del lavoro**

Nella società globalizzata, individualizzata e vulnerabile, i mutamenti del lavoro e le riforme fatte negli ultimi anni, hanno portato alla constatazione che le esistenze precarie degli individui (tali per scelta o meno da parte dei soggetti), sono identificabili come il risultato di una politica di insicurezza sociale, le cui conseguenze si manifestano non solo nell'ambito lavorativo ma più in generale nelle relazioni sociali. La ristrutturazione del sistema capitalistico, che come è stato già descritto all'interno del primo paragrafo del primo capitolo si caratterizza per una ri-costruzione di un regime d'accumulazione basato sulla flessibilità, ha finito, infatti, come dichiara il sociologo Ulrich Beck, ha portare alla "fine della società della piena occupazione" (Beck, 2000, p. 55). Questo perché, il modello di de-regolazione post-fordista abbisogna "della de-costruzione sociale di un mercato in cui la mobilità delle curve economiche di domanda e offerta possano diventare perfettamente elastiche. Il modello post-fordista [infatti] cresce dimagrendo; il che significa [...] che nei momenti di depressione economica, esso deve potersi liberare, senza impedimenti, di ciò che non serve più, come ad esempio della manodopera in eccesso" (Chicchi, 2003, p. 37). Il concetto di flessibilità, messo centro del modello emergente, dalla parte delle imprese e del mercato rappresenta, in questo senso, "essere in grado di ri-strutturare, in tempo reale (*just in time*), la produzione sulla qualità e sulla quantità delle richieste del mercato" (*ibidem*, p. 33).



Se però, come sostenne Toni Negri, inizialmente la figura del lavoratore flessibile, autonoma ed amancipatrice, produttrice e nomade, liberata dalla fatica del lavoro fordista, poteva ispirare una forma di “primo amore” (Contarini, Marsi, 2015, pp. 95-96), questa ha poi finito, nei fatti, per rivelarsi causa di emozioni per lo più diametralmente opposte. Questo sistema, infatti, “dominato dall’imperativo categorico dell’industria italiana: risparmiare sul costo del lavoro” (Allegri, Ciccarelli, 2013, pp. 33-34), che ha puntato in quest’ottica ad una flessibilità generalizzata, ha portato con sé un conseguente ed esponenziale senso di incertezza e precarietà.

Con il termine ‘precarietà’, si intende quella condizione caratterizzata da una discontinuità lavorativa, di incertezza economica e professionale, connessa ad una esposizione dell’individuo a vari rischi e ansie, tra le quali la sensazione di impossibilità nel riuscire a fare proiezioni per il futuro. Cercando di dare una spiegazione più specifica, si potrebbe dire che “la precarietà si riferisce a una situazione caratterizzata dall’assenza di sicurezza sotto tre aspetti: quello del contratto lavorativo (durata e condizioni di recessione), quello dei diritti sociali derivanti dal lavoro (protezione sociale, pensione, sussidi di disoccupazione, etc.), quello dei redditi futuri” (Contarini, Marsi, 2015, p. 11). Inoltre, occorre sottolineare che, come ha spiegato il sociologo francese Robert Castel, il processo di precarizzazione tipico della società attuale, non si limita ad una de-regolamentazione del sistema che riguarda i rapporti di lavoro, bensì consiste in una vera e propria ri-regolazione, cioè una ri-configurazione del diritto del lavoro volta a ridurre il ruolo dei contratti collettivi a favore di negoziazioni individuali. Quello che appare ormai chiaro è come si stia affermando una società di lavoratori senza posto fisso.

Tale prospettiva, però, non corrisponde alle caratteristiche di una società automatizzata capace di fare a meno del lavoro manuale sostituendolo con quello delle macchine o con il lavoro intellettuale, come avevano invece sostenuto all’interno delle loro opere autori come Karl Kraus<sup>5</sup> o Richard Florida<sup>6</sup>. Le loro analisi, infatti, non potevano prevedere che il nostro sarebbe stato “il secolo del lavoro indipendente e forse non potevano immaginare che gli intellettuali, come gli operai, sarebbero diventati lavoratori senza posto fisso”

---

<sup>5</sup> Karl Kraus (28 aprile 1874 – 12 giugno 1936) è stato uno scrittore, giornalista, aforista, umorista, saggista, commediografo, poeta e autore satirico austriaco. Viene generalmente considerato uno dei principali autori satirici di lingua tedesca del XX secolo, ed è noto specialmente per le sue critiche altamente ironiche e taglienti alla cultura, alla società, ai politici tedeschi e ai mass media.

<sup>6</sup> Richard L. Florida (26 novembre 1957) è un studioso socio-economico americano. Attualmente è professore e direttore del Martin Prosperity Institute presso la Rotman School of Management dell’Università di Toronto. Secondo le Sue teorie, l’economia e la società sono sempre più influenzate dalla creatività, dalla capacità di produrre idee, conoscenze e innovazione. Questa capacità è sempre stata importante ma negli ultimi anni è letteralmente esplosa, tanto che la creatività umana viene considerata la fonte del vantaggio competitivo. Partendo da questa considerazione Florida, nel suo celebre libro “The Rise of the Creative Class” pubblicato negli Stati Uniti nel 2002, superando i concetti di economia ‘dell’informazione’ o ‘della conoscenza’, afferma la nascita della cosiddetta ‘economia creativa’ nei Paesi a capitalismo avanzato caratterizzati dalla crescita di quella che definisce la nuova ‘classe creativa’. Scienziati, ingegneri, docenti universitari, artisti, architetti, ma anche medici, avvocati e dirigenti, la classe creativa è costituita da un insieme eterogeneo di professioni che producono qualcosa di nuovo e utile nel normale svolgimento del proprio lavoro. L’individuazione e la misurazione della classe creativa costituisce, quindi, il primo aspetto principale del libro di Florida. A ciò si affianca anche l’elaborazione di un modello statistico secondo cui i creativi si concentrano in contesti urbani caratterizzati dalla presenza di tre fattori specifici: tecnologia, talento e tolleranza (le 3T). Ovvero, la concentrazione della classe creativa è più alta in quelle città caratterizzate dalla presenza di persone con un elevato livello di istruzione (il talento), dalla presenza di imprese high-tech e da un elevato numero di brevetti prodotti (la tecnologia) e dalla presenza di un numero rilevante di stranieri e omosessuali (la tolleranza).

(Allegrì, Ciccarelli, 2013, p. 78).

In Europa, per attuare la ri-strutturazione del sistema capitalistico a favore di un sistema flessibile, “non potendo attaccare direttamente l’istituto del contratto a tempo indeterminato” si è proceduto tramite la “de-regolamentazione del mercato del lavoro mediante i contratti atipici, divenuti talmente abituali che ormai hanno ben poco dell’atipico” (Contarini, Marsi, 2015, p. 13). Con il concetto di lavori atipici si deve intendere quei “contratti di lavoro dipendente a tempo determinato o a tempo parziale, contratti di lavoro somministrato, lavoro intermittente, lavoro para-subordinato (come le collaborazioni a progetto): tutte queste figure contrattuali, le cui denominazioni variano da un Paese all’altro, hanno in comune l’instabilità dell’occupazione, dal che deriva la loro atipicità rispetto al contratto a durata indeterminata e a tempo pieno, considerato ancora l’espressione di un rapporto lavorativo capace di garantire condizioni di vita rassicuranti” (*ibidem*, p. 11).

Per una corretta analisi, però, occorre sottolineare come, “se si ragiona in termini di *stock*, la quota del lavoro salariato stabile è ancora indubbiamente ancora preponderante. Secondo l’Istat [infatti] nel 2013 i contratti a tempo indeterminato a tempo pieno costituivano ancora il 71,6 per cento del lavoro dipendente e quasi il 54 per cento dell’occupazione totale in Italia” (*ibidem*, pp. 11-12). Ma quando occorre svolgere una analisi delle tendenze che caratterizzano la società, non è possibile limitarsi ad una osservazione e descrizione di quella che potrebbe essere definita una fotografia statica il mercato del lavoro, bensì occorre ragionare in termini di flusso. Così facendo, infatti, si potrà notare, grazie all’analisi dei dati presenti all’interno del Rapporto redatto dall’Organizzazione Internazionale del Lavoro<sup>7</sup>, come, tra il 2000 e il 2008, nei Paesi dell’Unione Europea, il lavoro temporaneo sia cresciuto in maniera rilevante rispetto a quello a tempo indeterminato (Eurostat, 2011) e come, tra il 1993 ed il 2012 in Italia il lavoro dipendente a termine sia espanso ad un ritmo quasi quattro volte superiore alla crescita del lavoro dipendente nel suo complesso (Dato che indica che le nuove assunzioni si realizzano sotto forma di contratti instabili).

Il passaggio dalla società salariale a quella tipica della precarietà si è verificato grazie e soprattutto ad una profonda trasformazione dei valori e delle idee. Il progetto neo-liberalista, infatti, è andato ben oltre un mero

---

<sup>7</sup> L’Organizzazione Internazionale del Lavoro è un’agenzia specializzata delle Nazioni Unite che si occupa di promuovere la giustizia sociale e i diritti umani internazionalmente riconosciuti, con particolare riferimento a quelli riguardanti il lavoro in tutti i suoi aspetti. È stata la prima agenzia specializzata a far parte del sistema delle Nazioni Unite nel 1946, ma la sua fondazione risale al 1919 in seno alla Società delle Nazioni. Ne fanno parte 185 Stati e le lingue ufficiali sono inglese, francese e spagnolo. Ha sede principale a Ginevra. In Italia, è presente a Roma (Ufficio *ILO* per l’Italia e San Marino) e a Torino (Centro internazionale di formazione dell’*ILO*). L’Organizzazione è comunemente conosciuta attraverso i suoi acronimi ufficiali: *ILO* in inglese (*International Labour Organization*), *OIT* in francese (*Organisation internationale du travail*) e in spagnolo (*Organización Internacional del Trabajo*). Viene anche utilizzato l’acronimo non ufficiale *OIL* in italiano. Il ruolo principale dell’*ILO* è quello di formulare le norme minime internazionali delle condizioni di lavoro e dei diritti fondamentali del lavoratore, tra cui: libertà di associazione, diritto di organizzazione, negoziazione collettiva, abolizione del lavoro forzato, parità di opportunità trattamento e altre norme che regolano l’intero spettro dei diritti del lavoro. L’*ILO* fornisce inoltre assistenza tecnica principalmente nelle seguenti aree: formazione e riabilitazione professionale, politiche per l’occupazione, amministrazione del lavoro, diritto del lavoro e relazioni industriali, condizioni di impiego, gestione dello sviluppo, sviluppo di cooperative, sicurezza sociale, statistiche del lavoro, sicurezza e salute sul posto di lavoro. Promuove infine lo sviluppo di organizzazioni di lavoratori e datori di lavoro indipendenti, e fornisce servizi di formazione e consulenza a tali organismi. All’interno della famiglia delle Nazioni Unite, l’*ILO* si caratterizza per unicità grazie ad una struttura tripartita che prevede nel lavoro dei suoi organi costituenti un’equa partecipazione, accanto ai governi, dei rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro

programma di privatizzazioni, di deregolamentazione dei mercati o di liberalizzazione del commercio e del movimento dei capitali, attuando una vera e propria rifondazione complessiva della società in cui l'impresa è diventata l'istituzione-modello, in cui i criteri della competitività, della concorrenza, dell'efficacia e dell'efficienza hanno finito "per orientare l'individuo e la comunità nelle loro scelte e nei loro comportamenti" (Contarini, Marsi, 2015, p. 14). Le narrazioni ed i discorsi sociali hanno portato via via a istituzionalizzare il concetto di precarietà, a percepirlo come un un effetto secondario e collaterale della globalizzazione economica. "Un effetto indesiderabile, certamente, ma inevitabile. Il quale va dunque integrato nella nostra visione del mondo e al quale va fatto posto" (*ibidem*, p. 112). Lungi dall'essere solo un modo di gestire la mano d'opera da parte del capitale, come sostiene il sociologo francese Christian Laval, "la precarietà è diventata intellettualmente, e potrebbe diventarlo praticamente, una forma forma d'esistenza, o meglio, un'arte di vivere" (*ibidem*, p. 19). Nel mondo post-moderno, caratterizzato da un feticismo della soggettività e della libertà, ha trasformato la precarietà, infatti, come sostengono molti studiosi, in un fenomeno biopolitico, ovvero in una condizione esistenziale che investe la sfera biologica, economica e affettiva della vita di ciascun individuo. L'immagine idilliaca che l'ideologia neo-liberista intendeva vedere associata al lavoratore flessibile, era quella di un uomo sempre più simile all'artista, ovvero a colui che per creare deve essere capace di ri-orientarsi costantemente verso nuovi orizzonti.

Questa visione, però, non ha per nulla tenuto conto, della sofferenza e del malessere che questa trasformazione epocale poteva provocare nelle vite degli individui. Per le persone, infatti, ha finito per rappresentare sempre più la diffusione di un di un forte senso di *inquiétude générale* che alcuni autori arrivano ad individuare come "indicatore fenomenologico" (Thévenot, 1995, pp. 149-189) "privilegiato del panorama sociale contemporaneo" (Chicchi, 2003, p. 11). In accordo con le tesi del sociologo polacco Zygmunt Bauman, molti studiosi ritengono che questo senso di inquietudine sia "il risultato, in primo luogo, della crescente *difficulté à se projeter dans l'avenir*, cioè della difficoltà delle persone a fondare coerenti ed autonomi progetti di vita, capaci di donare senso e validazione sociale all'esistenza personale" (*ibidem*). I risultati emersi dalle ricerche svolte su questo tema dimostrano, infatti, come, uno degli effetti negativi della globalizzazione, in particolare sulla vita della popolazione giovanile, sia stato proprio "l'aumento dell'incertezza nelle diverse sfere dell'esistenza personale. Nel mercato del lavoro, con lo sviluppo di forme di occupazione flessibile e precaria; nella vita privata, con le difficoltà di prendere decisioni di lungo periodo quali spostarsi, andare a convivere o fare un figlio. (...) I dati empirici indicano decisamente che le crescenti pressioni economiche sui giovani e l'aumento della loro vulnerabilità rispetto alle varie forme di instabilità nei primi anni della vita lavorativa, si riflettono sulle loro decisioni personali nella sfera privata e spesso comportano un rinvio, o in alcuni casi addirittura la rinuncia alla formazione di una famiglia" (Blossfeld, Hofacker, Rizza, Bertolini, 2011, p. 8). Per dirla attraverso le parole di Richard Sennet, a causa delle condizioni sociali ed economiche imposte dal modello socio-economico capitalista attuale, l'uomo contemporaneo non sarebbe più in grado di creare narrazioni coerenti e non frammentate della propria carriera di vita (Sennet, 1999).

Necessario è anche sottolineare, però, come, il concetto di "*génération précaire*" (Bourdieu, 1998) non

faccia più riferimento solo ai *'bad jobs'*, bensì, con sfumature e contorni in continuo movimento, riguardi ormai l'intero mondo del lavoro. Quelle dei lavoratori oggi non possono più essere ridotte a due condizioni opposte in cui si collocano da una parte i soggetti autonomi, i *"freelance"* (Bologna, 2011), con elevate competenze e titoli di studio e dall'altra i lavoratori precari, che svolgono un'attività de-qualificante e mal retribuita. Infatti "a essere esposti al costante rischio di disoccupazione, assenza di reddito e marginalità sociale, nell'attuale *knowledge economy*, sono oggi anche lavoratori e lavoratrici con elevate qualifiche e competenze. I precari *highly skilled* – chiamati anche 'cognitari', a evidenziare il fatto che a essere precari sono anche lavoratori e lavoratrici della conoscenza, noti in letteratura come *knowledge workers* – sono da tempo considerati una categoria sociale a rischio per diverse ragioni: sono soggetti contrattuali deboli, spesso autonomi o parasubordinati; vivono in condizioni di instabilità occupazionale; non godono di grande attenzione e riconoscimento da parte delle istituzioni, delle imprese e delle forze politiche; hanno prospettive di carriera particolarmente frammentate e incerte" (Murgia, Poggio, 2012, pp. 113-114). In quello che viene vissuto come l'incubo della precarietà si ritrovano, anche a seguito della crisi iniziata nel 2008, tutti coloro che svolgono forme di lavoro autonomo, indipendente, precario e perciò escluso dal patto fordista capitale-lavoro dello Stato costituzionale novecentesco, ovvero "miriade di soggetti titolari di forme atipiche del lavoro, senza diritti, garanzie, tutele, se non quelle dell'auto-sfruttamento e della messa a lavoro delle capacità relazionali" (Contarini, Marsi, 2015, p. 69).

## **2.5. I soggetti della precarietà**

Il passaggio dalla società salariale moderna alla società post-fordista, come è stato descritto nel paragrafo precedente, è stato fortemente caratterizzato da un'esponenziale diffusione della precarizzazione del lavoro che ha finito per favorire una dilatazione della zona di vulnerabilità che, come già accennato, coinvolge sempre più persone precedentemente inserite all'interno di una vita sociale e professionale stabile, e che oggi, invece, si trovano a doversi confrontare con situazioni di instabilità o disoccupazione. "Ciò a cui assistiamo è l'irruzione della precarietà, della discontinuità, della flessibilità, dell'informalità all'interno dei bastioni occidentali della società della piena occupazione" (Beck, 2000, p. 3). Come descrive Guy Standing nel Suo libro *"Precari. La nuova classe esplosiva"*, i dati e le ricerche svolte sul mercato del lavoro "dicono che gli impieghi a tempo determinato stanno ormai erodendo la quota di quelli a tempo indeterminato. [...] Ormai le assunzioni temporanee superano quelle permanenti, e questo non soltanto perché i contratti a termine durano di meno e ricorrono più spesso. In Italia i precari sono così passati in pochi anni da un decimo a un quinto degli occupati. [...] Questi sono gli ambigui esiti della flessibilità post-fordista, da cui ci si attendeva una personalizzazione del lavoro basata su polivalenza e iniziativa professionale" (Standing, 2012, p. 7). "Ovunque nel mondo, lavoro flessibile e occupazione precaria registrano tassi di crescita elevatissimi" (Beck, 2000, p. 120). Cresce, così, il numero delle persone "che si vedono confrontati con biografie professionali incerte e frammentate" (*ibidem*, p. 133).

“Il risultato è che a quasi tutti i livelli della società regna l’insicurezza” (*ibidem*, p. 7) e che “il rischio sia la regola” (Standing, 2012, p. 8). Questo significa che, sempre più, nella società attuale, “a livello micro ci sono incertezza e ansia delle scelte personali e familiari, che fanno procrastinare i matrimoni e la natalità. A livello macro ci sono le conseguenze, spesso ignorate, sui salari e l’occupazione. Infatti il tempo di non lavoro e di ricerca del posto da parte dei precari viene sottratto al prodotto interno lordo, sia come ore lavorate sia come guadagno percepiti” (*ibidem*, pp. 9-10). A parere di Standing, è possibile dire che nel precariato rientrano tutte quelle persone cui possono mancare i sette tipi di sicurezza del lavoro, ovvero la sicurezza: dell’occupazione, del posto di lavoro, del ruolo professionale, sul posto di lavoro, della formazione sul lavoro, del reddito, della rappresentanza<sup>8</sup>.

Questa strada non è che il “prodotto ideale del neoliberalismo” (Allegrì, Ciccarelli, 2013, p. 13), la dimostrazione del fallimento del post-fordismo che, negli anni ottanta si era presentato in maniera ben diversa, e che invece, quando la competizione è diventata più serrata e i mercati più selettivi, ha scaricato il sovraccarico maggiore sulle spalle dei lavoratori (Standing, 2012). Una soluzione questa che, come si verrà dimostrato in seguito, è in realtà antitetica a molte esperienze che si stanno sviluppando in Italia, ma che ancora non risultano essere il modello *mainstream*, di “imprese che ragionano in termini di comunità aziendale e che puntano su una cooperazione fra capitale e lavoro, per cui cercano di fidelizzare i dipendenti, auspicando la loro partecipazione” (*ibidem*, p. 9).

Tutto ciò ha portato, quindi, alla nascita di un vero e proprio “gruppo sociale di dimensioni mondiali, una vera e propria classe globale in divenire” (*ibidem*, p. 11). “Sta emergendo una nuova figura sociale, quella dell’apolide integrato” (Allegrì, Ciccarelli, 2013, p. 23), del “non-cittadino” (Standey, 2012, p. 31), che è il “risultato di una forte precarizzazione delle tutele e dei diritti che oggi è degenerato in un processo di proletarizzazione ai danni di posizioni lavorative e classi sociali diverse” (Allegrì, Ciccarelli, 2013, p. 10). All’interno del loro testo “*Il Quinto Stato*” gli autori Allegrì e Ciccarelli, spiegano bene come, in Italia esistano almeno otto milioni di persone che condividono questa medesima condizione, “risultato dell’estensione massiccia delle caratteristiche strutturali del lavoro indipendente (definito dal legislatore *non-standard* o atipico) a quello tradizionalmente subordinato e dipendente, anche quest’ultimo sempre meno garantito” (*ibidem*, p. 35). Condizione quella del ‘Quinto Stato’, (come dice il titolo stesso), che rievoca lo stato di apolidia in patria in cui vivono coloro che svolgono un lavoro autonomo, precario, sottopagato, in nero, un’attività dell’economia informale che sta emergendo con forza nella crisi. Una condizione incarnata da una popolazione fluttuante, composta da lavoratrici e lavoratori indipendenti, precari poveri al lavoro, lavoratori qualificati e mobili, sottoposti a una flessibilità permanente ai quali non sono riconosciuti i diritti sociali fondamentali (*ibidem*). “Il Quinto Stato è una condizione sociale che si è radicata nel lavoro indipendente, si è affermata nelle vecchie e nelle nuove professioni [...] e in tutte le attività non subordinate, precarie e intermittenti. In esso potrebbe rispecchiarsi chi conduce un’auto-impresa o esercita il lavoro autonomo nell’ambito delle relazioni organizzative e dei beni immateriali, i precari della Pubblica Amministrazione, dei servizi, della cultura e informazione, del commercio, della logistica o dell’industria

---

<sup>8</sup> Per una descrizione dettagliata di queste sette tipiche sicurezze che Standey identifica come mancanti alle persone precarie vedi quadro I.1. a pagina 27 (Standey, 2012)

manifatturiera. Ci sono anche gli *stagisti*, gli apprendisti, i tirocinanti, molti dei quali sono diplomati o laureati. C'è chi lavora nelle cooperative, con la Partita Iva o con uno dei quarantasei contratti atipici esistenti in Italia” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 25).

Un altro elemento che caratterizza il Quinto Stato è, quindi, “l'impossibilità di individuare in esso un ceto sociale prevalente attraverso il quale definire la sua posizione rispetto a gruppi sociali più riconoscibili: l'operaio, l'impiegato o il grande imprenditore” (*ibidem*, p. 29). Come descrive Standing, parlando di precarietà, infatti, anche “la distinzione fra salariati e stipendiati e quella fra i diversi *status* non ha alcun senso, alla prova del concetto di precariato. Quest'ultimo avrà certamente caratteristiche di classe e tuttavia è composto da persone che non intrattengono alcuna relazione che supponga una legittimazione reciproca né con il capitale né con lo Stato, il che lo rende piuttosto diverso dal gruppo dei salariati. A differenza poi del proletariato, esso non è parte in causa di un contratto sociale o di un Welfare State che richieda leale subordinazione in cambio di protezione sociale. Poiché non sottoscrive alcun tipo di patto fiduciario che garantisca quel genere di scambio il precariato si presenta come un *unicum* in termini di caratteristiche di classe. Peculiare è anche la sua posizione di *status*, dal momento che non si colloca in modo netto né a livello più alto delle professioni né a quello intermedio delle specializzazioni tecniche e dei mestieri. A questo proposito, si potrebbe sostenere che il suo è uno *status* spezzato”<sup>9</sup> (Standing, 2012, pp. 23-24).

Come spiegano gli stessi Akkegri e Ciccarelli, però, la condizione di Quinto Stato, non può essere descritta ricorrendo alle categorie generiche di ‘crisi del ceto medio’ oppure di ‘precariato’ che dominano il dibattito politico, mediatico ed accademico, in particolar modo in relazione al tema della crisi del lavoro e della disoccupazione di massa. Il Quinto Stato, infatti, secondo gli autori, rappresenta un elemento in più rispetto al classico concetto tradizionale di precarietà: esso “rappresenta il minimo comune denominatore tra condizioni professionali e *status* sociali profondamente divergenti. [...] E' la forma di vita operosa in cui si ritrovano tutte le attività autonome, atipiche o non-*standard*, in una parola precarie, l'auto-impresa come la piccola impresa che popolano in maniera prevalente il mondo del lavoro oggi” (*ibidem*, p. 10). In questo senso, seppur accomunato da molte dimensioni che lo possono avvicinare al concetto di precariato, quello di Quinto Stato viene descritto dagli autori, come la possibile espressione della forza-lavoro del futuro: ovvero del lavoro indipendente. Nel lavoro indipendente, secondo la definizione che viene utilizzata nel testo, rientrano, infatti, “sia coloro che svolgono prestazioni per conto terzi, cioè forniscono servizi o consulenze al privato o al pubblico mediante Partita Iva, sia gli imprenditori che operano nelle micro-impresе, i liberi professionisti che assumono altre Partite Iva o dipendenti” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 26). E' quindi “la zona grigia tra il lavoro e l'impresa a costituire uno dei tratti caratteristici del Quinto Stato” (*ibidem*, p. 22). E' in questo senso, dunque, che all'interno del Loro libro, Allegri e Ciccarelli fanno riferimento alla figura dell'architetto Piranesi: “La sua attitudine alla creazione, come alla ricerca di un lavoro indipendente, ancora

---

<sup>9</sup> Con il concetto di classe Standing si avvale “delle categorie di stratificazione sociale coniate da Max Weber, *status* e classe, dove quest'ultima indica le relazioni sociali inerenti la produzione e la posizione di una persona nel processo produttivo. [...] A differenza del concetto di classe, l'idea di *status* è collegata all'occupazione di una persona: quanto più quest'ultima rientrerà nella sfera dei servizi legati al *management* e all'amministrazione, tanto più godrà di uno *status* elevato. A rendere più complicata la questione c'è il fatto che all'interno della medesima occupazione spesso vi sono divisioni e gerarchie che comportano differenti livelli di *status*” (Standing, 2012, p. 23)

oggi indica una via per sfuggire al destino di miseria riservato alla gran parte della popolazione attiva del nostro continente. La rivendicazione di Piranesi è giunta intatta fino ai nostri giorni. La richiesta di un congruo compenso da parte dell'artista è la stessa che avanzano i lavoratori indipendenti contemporanei. E' la rivendicazione di chi vuole veder rispettata, tutelata e garantita la propria operosità. Nel risentimento del grande architetto, così come nel modello di vita di chi oggi svolge un lavoro autonomo, precario o intermittente, si rispecchia la condizione del Quinto Stato. [...] Questa condizione viene sempre raffigurata come il lato oscuro della povertà, dell'esclusione e dell'abbandono. Lo è stata e lo è senz'altro oggi. Essa traduce tuttavia anche un'altra possibilità: proteggere e affermare l'autonomia nel lavoro e nella società da parte dei non garantiti e di chi conduce una vita indipendente” (*ibidem*, p. 9).

Seppure, quindi, “nell’immaginario sociologico, politico e sindacale, il ceto medio è ancora oggi rappresentato da laureati con una professione e da proprietari di ceto borghese che compongono un vasto insieme di categorie sociali produttive, dai contorni sfumati e che esercitano un ruolo nello Stato, nel commercio, nell’industria o in una libera professione” (*ibidem*, p. 49), nella realtà “il nuovo centro diventa un centro precario” (Beck, 2000, p. 102). Quello che un tempo era definibile come il ceto medio, infatti, è divenuto ormai, un gruppo talmente polimorfo “da avere raccolto gli operai, o almeno la loro componente più specializzata e garantita, collocandosi sullo stesso piano della borghesia industriale” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 49). In particolar modo, questo è stato il risultato dell’entrata a far parte del ceto medio di quella che era “la sfera un tempo considerata alternativa, quella del proletariato moderno, del movimento operaio. Anch’essa è stata neutralizzata nella categoria di ceto medio. Oggi questa [dimensione] non è scomparsa, ma la realtà in cui vive una buona parte dei suoi presunti referenti smentisce la rappresentazione di un ceto medio tanto numeroso e differenziato quanto omogeneo e organico” (*ibidem*, pp. 49-50). In questo senso, “la crisi del ceto medio allude all’evaporazione dei confini tra le classi sociali avvenuta negli anni in cui il ceto medio tradizionale ha perso la sua centralità politica a favore di un’opulenta *upper middle class* che vive di rendita: capitalisti e grandi professionisti, ceti politici e burocrazie di Stato che vengono definiti casta dalla retorica dominante. [...] La crisi attuale [inoltre] ha liquidato i vecchi ceti produttivi, insieme all’ultima generazione di imprenditori. Questo processo ha creato una *lower middle class*, che ha rappresentato nel corso di un ventennio la maggioranza dei lavoratori autonomi e precari, piccoli imprenditori falliti o in crisi, studenti, giovani o meno giovani prestatori d’opera occasionali. Questa bassa classe di mezzo si è però estesa al punto di perdere l’identità precedente – vera o presunta che fosse – finendo per assomigliare oggi a un nuovo proletariato, ciò che noi definiamo Quinto Stato. In essa rientrano categorie del lavoro dipendente, come del lavoro salariato” (*ibidem*, p. 50). Teoria questa confermata anche all’interno della “*Great British Class Survey*”, “una rilevazione statistica condotta in Gran Bretagna [...] curata nel 2013 dalla *London School of Economics* e dall’Università di Manchester e pubblicato anche dalla BBC<sup>10</sup>. La tesi dei ricercatori è la seguente: il ceto medio non esiste, ma esistono sei strati sociali: la classe media affermata, quella tecnica, i nuovi lavoratori affluenti, gli emergenti lavoratori nei servizi, la classe lavoratrice tradizionale e il precariato, Quest’ultimo viene considerato addirittura al di sotto del proletariato classico e indica una fascia della

---

<sup>10</sup> Great British Class Survey, (2013) *A new kind of class struggle*, in *International Herald Tribune*, sul sito della BBC <https://ssl.bbc.co.uk/labuk/experiments/class>

popolazione priva di capitale economico e sociale” (*ibidem*, p. 51). “La crisi attuale [insomma] ha fatto scoprire una dura realtà al ceto medio: solo pochi individui appartengono a un ceto, in prevalenza ereditato dal nucleo familiare d’origine o da rendite finanziarie. La maggioranza è invece composta da individui dissafiliati che non appartengono a un ceto o una classe predeterminata, anche se aspirano legittimamente a conquistare, o a riconquistare, una posizione sociale” (*ibidem*, p. 52).

Quella del Quinto Stato, quindi, è una forma di esclusione non riconducibile esclusivamente alla povertà o alla disoccupazione, ma rimanda ad una generale trasformazione della cittadinanza. Come spiegano Allegri e Ciccarelli, infatti, “lo Stato non riconosce loro la cittadinanza. In questo mondo, non basta lavorare per essere riconosciuti come lavoratori. E non basta affermare di essere cittadini di uno Stato per essere riconosciuti titolari dei diritti sociali, previdenziali, civili. La cittadinanza stata limitata al possesso di un bene residuale, intermittente e sempre meno retribuito: il contratto di lavoro” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 22). Il precario di oggi, è insomma, “un apolide angosciato dalla distanza che lo separa dal mondo” (*ibidem*, p. 13)

La società oggi non si caratterizza, quindi, solo dall’emergere, come descritto in precedenza, di “plurali e variegata forme di povertà” (Pieretti, 2007, p. 79), ma dell’aumento di soggetti che possono essere chiamati ‘nuovi poveri’. Questi ultimi, in linea con il concetto di precariato e di Quinto Stato, a differenza del passato, non possono più essere identificati secondo l'appartenenza a quei gruppi sociali, fasce d'età, professioni o livelli di scolarizzazione, caratterizzati da un forte rischio di impoverimento. Anche per quanto riguarda la povertà, infatti, si osserva la tendenza per cui "l'individuo non appartiene tanto ad una classe, ad una associazione, a un gruppo, ma appartiene alla vita" (Castrignanò, 1996, p. 103). Sempre più, accanto a categorie più tradizionali di povertà, rappresentate per lo più da anziani soli e con pensioni minime, da rinunciatari singoli o da famiglie multi-problematiche per marginalità socio-economica e culturale, iniziano, infatti, ad affiancarsi e a divenire più significative categorie di povertà nuove. Le caratteristiche della società attuale, nonché la mobilità delle situazioni concrete di vita, mettono in questo senso in luce l'inadeguatezza dell'idea alla base del sistema di welfare in Italia, secondo il quale un individuo è ascrivibile all'interno di un *target group*. I nuovi poveri, infatti, "non costituiscono oggi una classe sociale, un gruppo omogeneo al suo interno, ma semmai una massa dai contorni indefiniti, che non dispone di una propria auto-rappresentazione sociale e che non viene riconosciuta come tale dal sistema sociale dal quale tuttavia dipende" (*ibidem*, p. 26). L'equazione individuo uguale gruppo aveva che un senso pieno in società a differenziazione stratificata, oggi perde senso e risulta teorica all'interno di una società a differenziazione funzionale. “Troppi gli *input*, troppe le appartenenze, troppe le *chance* per poter risolvere la complessità attraverso attribuzioni semplificatorie” (Pieretti, 2009, p. 95). I nuovi poveri risultano essere, perciò, oggi in prevalenza persone che vivono in una zona d'ombra, che non rientrano all'intero delle categorie protette dai servizi sociali e dalle tradizionali fonti del Welfare State, che non possono essere raggiunte perché invisibili, il cui bisogno, quindi, “resta inascoltato” (Golfarelli, 2007, p. 8). Il sistema di welfare appare inadeguato per rispondere alle sfide poste dalle nuove povertà. "E' come se il sistema di welfare fosse rimasto ancora ancorato alla società di ieri, senza riuscire ad adattare i propri istituti ai rischi di oggi. Questo assetto però scricchiola sempre più a fronte" (Ambrosini, 2009, p. 21) delle trasformazioni che hanno coinvolto e finito per caratterizzare la società oggi.



Il modello di protezione sociale italiano, ad esempio, si basa principalmente sul lavoro, o comunque sul reddito, quasi garantito del capofamiglia, da cui dipendono gli altri componenti del nucleo. In questo modo, il pubblico continua a proteggere le figure oggi maggiormente garantite, ovvero i maschi adulti. Tutto ciò entra in evidente contraddizione con le nuove caratteristiche che, come illustrato nel primo paragrafo del primo capitolo, contraddistinguono il mercato del lavoro e la vita nella società di oggi. Quando eventi negativi all'interno del percorso lavorativo, come ad esempio la disoccupazione, arrivano, infatti, a colpire la figura del *breadwinner*, il modello assistenziale familistico rivela tutta la sua fragilità. Un ulteriore limite del sistema di protezione sociale è attribuibile alla funzione di compensazione delle incertezze del mercato e della vita che viene affidata, soprattutto in Italia, implicitamente alla famiglia. La sua tenuta e la sua capacità di agire come vero e proprio ammortizzatore sociale e come fornitrice di servizi per la vita quotidiana delle persone e per l'assistenza ai più deboli mostra, infatti, rilevanti segni di logoramento. Il welfare italiano, infatti, si costituisce ancora oggi principalmente in trasferimenti di reddito a vantaggio delle famiglie, alle quali spetta poi il compito di organizzarsi per provvedere alle necessità dei diversi componenti. La presunzione implicita alla base di questo modello "era che la famiglia fosse l'istituzione più adeguata a provvedere ai servizi necessari. Basso costo, grande flessibilità, coinvolgimento etico e affettivo, la rendevano difficilmente eguagliabile come fornitrice di servizi personalizzati" (*ibidem*, p. 21). L'incapacità di rispondere ai problemi della società attuale si vedono però anche laddove i legami familiari sono presenti, "il doppio lavoro dei coniugi erode [infatti] le riserve di energie e di tempo per assicurare le funzioni di accudimento, cura, gestione domestica. Le famiglie, se ne hanno la possibilità, tendono pertanto a rivolgersi sempre più al mercato per puntellare la loro fragile organizzazione quotidiana, mediante l'assunzione di *colf*, *baby-sitter*, assistenti domiciliari per gli anziani" (*ibidem*, p. 22). In più, occorre mettere in risalto come, la fragilità delle unioni matrimoniali, abbia drasticamente intaccato la capacità di mutuo sostegno in circostanze avverse. E questo diviene un problema a livello sociale quando la tutela, così come viene prevista dal Welfare State italiano, passa in modo sostanziale, benché implicito, attraverso la redistribuzione di risorse nell'ambito familiare, presupponendo una solida tenuta dell'istituzione-famiglia e dei ruoli all'interno di essa. Questo affidamento implicito alla famiglia come unico ancoraggio della società per le persone in condizioni di vulnerabilità finisce quindi per amplificare "le disuguaglianze e sovraccarica le famiglie stesse, tracimando sulle loro risorse e capacità di azione" (*ibidem*, p. 26). Il caso italiano, inoltre, è ulteriormente criticabile rispetto agli altri sistemi di welfare europei poiché "un cittadino, per avere assistenza, la deve chiedere". (Pieretti, 2007, p. 80). Le politiche sociali per superare questa impasse "nel migliore dei casi, tentano di abbassare le barriere all'entrata o, come si dice oggi, le soglie comunicative, e ciò, certamente, non può essere ritenuto un fatto secondario" (Pieretti, 2009, p. 19). Questa particolare modalità di accesso ai servizi mette in luce come, in Italia, non vi sia l'idea secondo la quale una persona gode di diritti di cittadinanza *anyway*, e come non si pensi che, per questi ultimi, si debba prevedere un sistema capace di garantire un benessere minimo per le persone, al di là di una richiesta esplicita da parte di questi ultimi o della rivendicazione di essi (*ibidem*). I nuovi poveri, ancor più destabilizzati e colpiti dagli effetti della loro nuova posizione, sono figure anche "vergognose e silenziose", che faticano a rivolgersi alle politiche sociali

anche in casi più gravi. Invisibilità e frammentazione diventano, quindi, le caratteristiche fondamentali delle nuove povertà che hanno finito per "diluarsi ed allargarsi a gruppi sociali che in precedenza non erano considerati a rischio, con il risultato, per certi versi paradossale, che categorie tradizionalmente povere, oggi rappresentate e garantite dal punto di vista degli interessi organizzati, lo sono di meno" (*ibidem*, p. 188).

Preso atto di tutto questo, quindi, non può che risultare chiara e attuale ciò la dichiarazione di Beck su questi temi: "Solo se si riuscirà a trasformare la nuova precarietà delle forme di occupazione in un diritto a un'attività lavorativa discontinua, in un diritto alla scelta del proprio tempo di lavoro, cioè a una nuova sovranità sul tempo di lavoro, regolata all'interno delle condizioni contrattuali di base, potranno essere sviluppati e assicurati nuovi spazi per conciliare tra loro lavoro, vita e azione politica" (Beck, 2000, p. 12).

### 3. Una crisi storica e globale

#### 3.1. L'evoluzione della crisi<sup>11</sup>

Nel Febbraio del 2007 la Banca californiana New Century, istituto specializzato in mutui *subprime*, lancia l'allarme utili (Corigliano, 2012). E' a partire da questo momento che si può dire aver avuto inizio la crisi globale che ha coinvolto tutto il Pianeta e che ha segnato una importante rottura storica.

Numerosi studiosi hanno cercato di spiegarne le con-cause, che sono certamente plurime e non appartenenti ad un'unica prospettiva. Un interessante approccio di analisi in questo senso, è quello avanzato da Luciano Gallino (Gallino, 2011), il quale riconduce gli schemi esplicativi proposti della crisi e delle sue cause a quattro principali varianti, le quali non si contraddicono a vicenda ma, al contrario, aggiungono ciascuna un tassello in più rispetto alla spiegazione data della precedente. I quattro elementi identificati dal sociologo alla base dello sviluppo della crisi sono: l'eccessiva concessione di mutui a famiglie che non erano in grado di estinguere il debito contratto, da parte di banche americane che si sono messe in crisi esse stesse, insieme ad altri enti finanziari e finendo per contagiare il sistema finanziario di altri paesi; lo sviluppo patologico della finanza mondiale, che ha finito per generare un sistema finanziario ombra, sottratto a ogni forma di tracciabilità e sorveglianza; la regolazione errata dei mercati finanziarie dei loro principali attori; le dinamiche interne del 'finanzcapitalismo'<sup>12</sup>, la cui ascesa è stata accompagnata alla predominanza dell'ideologia e delle politiche neoliberali.

La gestione rilevante e che caratterizza l'approccio del sociologo italiano, è che non vi sia tra questi elementi uno che, nella spiegazione dell'origine della crisi, predomini sulle altre, ma, al contrario, le diverse dimensioni sono tra loro interconnesse e mutualmente influenzate. Come esplicita Gallino, infatti, il mondo va a caratterizzarsi per "un reciproco attraversamento dei rispettivi confini e correlativa modificazione strutturale di tutti i principali sottosistemi dell'organizzazione sociale. L'economia appare strettamente intrecciata con la politica; la cultura si pone al tempo stesso come riflesso ma anche come strumento di promozione di tale intreccio, nella comunità [...] sono state immesse forme di agire e di cultura proprie del sistema economico" (*ibidem*, p. 16). Tutto questo sommato alla sempre più forte interconnessione tra economia, mercato del lavoro e cultura.

La prima fase dell'*excursus* che caratterizza l'evolversi della situazione di crisi a livello mondiale, coincide con l'inizio della crisi bancaria, conseguente alla diffusione dei mutui *subprime*, ossia di prestiti ad alto rischio sia per i creditori che per i debitori. Nell'ultimo periodo del 2006, infatti, si iniziò ad assistere ad un'altissima insolvenza di questi mutui, che portò moltissime agenzie di credito al fallimento e ad una grave

---

11 Questo paragrafo è una frutto di una ri-elaborazione dell'analisi precedente svolta da Rizzoli V. (2013), "*Crisi come Rappresentazione Sociale. Analisi quali-quantitativa degli stili di comunicazione in testate giornalistiche italiane nel corso del tempo*, Padova, pp. 8-12

12 Il finanzcapitalismo è descritto dall'autore come "una mega-macchina che è stata sviluppata nel corso degli ultimi decenni allo scopo di massimizzare, accumulare, sotto forma di capitale e insieme di potere, il valore estraibile sia dal maggior numero di esseri umani, sia dagli ecosistemi" (Gallino, 2011, p. 5) tutto questo attraverso il sistema finanziario

perdita di capitali da parte degli investitori. Una complessa architettura finanziaria aveva permesso di aggirare i precedenti accordi inter-bancari, portando a creare attivi finanziari pari a quattro volte il Pil del mondo (*ibidem*). Questo, in parole semplici, non significa altro che, ciò che era stato acquistato sotto forma di titoli, valeva in realtà meno di quanto era stato promesso.

Fu, però, solo dall'Ottobre del 2008, con il famosissimo fallimento di *Lehman Brothers*, che la maggior parte della popolazione iniziò ad essere consapevole dell'inizio di quella che è stata definita la più importante crisi di fiducia degli ultimi anni, "che investì rapidamente il sistema finanziario globale e che si esplicò in un sostanziale blocco del mercato interbancario" (Corigliano, 2012, p. 1).

E' a seguito di questo scioccante evento di risonanza a livello mondiale, che ebbe inizio quella che può essere identificata come la seconda fase dell'evoluzione della crisi, caratterizzata dalla contaminazione, da parte del sistema finanziario, del settore dell'economia reale (*ibidem*). E' questa la fase che ha portato alla pesante recessione che ha caratterizzato gli inizi del 2009.

A fronte di questo periodo di crisi a livello globali, i diversi Stati decisero, quindi, di cooperare e di impegnare tra i dodici e i quindici trilioni di dollari (o l'equivalente in euro), in modo tale da tentare di "salvare le loro maggiori istituzioni, cioè le banche e le compagnie di assicurazioni troppo grandi per fallire, e stimolare la ripresa dell'economia" (Gallino, 2012, p.15).

E' nell'Ottobre del 2009, grazie a queste decisioni prese a livello di politiche economiche e finanziarie da parte di ciascuno Stato, che si iniziano a intravedere segnali di ripresa: il sistema finanziario globale si era stabilizzato e "le perdite stimate dal FMI nella crisi (dal 2007 e fino al 2010) scesero a quota 3.400 miliardi di dollari (-600 rispetto alla stima di Aprile)" (Corigliano, 2012, p. 4).

A seguito di questo parziale recupero, però, il sistema finanziario, seguendo la sua natura e la sua *mission*, è ripartito all'attacco, questa volta a danno degli stessi Stati che si erano in precedenza "indebitati per sostenerlo e riparare per quanto possibile ai suoi guasti" (Gallino, 2011, p.15), segnando l'inizio di quella che potrebbe essere interpretata come la terza fase della crisi, caratterizzata da una parte dal problema dei debiti sovrani e dall'altra dalla valuta dell'euro. Con il concetto di "debito sovrano" si intendono le "obbligazioni vendute dallo Stato ad altri Paesi o alla liquidità presa in prestito da questi ultimi per soddisfare la spesa pubblica. Si ricorre a questa misura quando il Paese, non riuscendo ad aumentare il reddito, ha una crescita economica molto lenta; tuttavia, la somma ricevuta deve essere restituita con gli interessi ed entro una data scadenza" (Enciclopedia Treccani, 2013). Al contempo, in questo particolare momento storico, si assiste anche all'emergere del problema riguardante la moneta dell'Unione Europea: per la stabilità dell'euro inizia una fase critica, caratterizzata da un sensibile deprezzamento nei confronti del dollaro.

Questa crisi ha colpito senza esclusione di colpi quasi tutti i Paesi dell'Eurozona, ma alcune nazioni hanno subito le conseguenze in maniera particolare rispetto ad altre. In questo senso, un esempio importante è dato dal caso della Grecia. Nell'Aprile del 2010, infatti, il Governo greco, ha annunciato l'impossibilità di pagare la cedola sui titoli pubblici in scadenza a Maggio, scatenando panico fra gli operatori e causando ondate di vendite sui titoli greci (Corigliano, 2012). Oltre alla Grecia, però, ad entrare in una fase di crisi acuta sono

stati anche Paesi come l'Irlanda, il Portogallo e la Spagna.

Anche l'Italia è stata, o per meglio dire è, uno degli Stati colpiti fortemente dalla crisi. Fu il 6 Agosto 2011, infatti, che la Banca Centrale Europea inviò una lettera al Governo italiano, in cui raccomandava l'adozione di provvedimenti urgenti al fine di scongiurare un aggravio della crisi dell'euro a seguito di possibili di possibili fallimenti a catena. Fallimenti che, come preannunciato, arrivarono puntuali. Era il 20 settembre 2011, infatti, quando l'Agenzia di *rating Standard & Poor's* declassò il debito italiano da A+ ad A (lettera che in gergo finanziario significa "economia fragile, debito alto e scarse prospettive di crescita alla base del giudizio negativo"), causando declassamenti anche dei debiti di banche ed enti locali (*ibidem*). A fronte di questo evento negativo ed in seguito alla dichiarazione del Cancelliere tedesco Angela Merkel: "Se crolla l'euro, crolla l'Europa", gli sforzi da parte dell'Unione Europea per realizzare interventi comunitari efficaci si moltiplicarono.

Questa volontà, però, non salvò dai problemi l'Italia, che si trovò a vivere in questo periodo la fase più acuta del Suo debito sovrano: il 4 ottobre 2011 *Moody's* continuò con l'operazione di declassamento del debito italiano, facendolo passare da AA2 a A2; l'8 Ottobre dello stesso anno *Fitch* fece lo stesso declassandolo da AA+ ad A+. "Le difficoltà legate alla stabilizzazione finanziaria del Paese e alla crisi politica conseguente, determinarono il valore più elevato raggiunto dallo *spread* (575 pb) da quando si era avviato il *trend* rialzista all'inizio dell'estate. Lo *spread* non era più un indicatore conosciuto solo dai cosiddetti "addetti ai lavori", ma divenne in quei giorni il termometro della crisi del debito sovrano e, a seguire, dell'euro" (*ibidem*, p. 8).

Si è arrivati al 6 dicembre 2011 con l'approvazione del Decreto legislativo n°201 denominato "Salva Italia": una manovra di trenta miliardi (che si aggiunsero a quelli già impegnati dal Governo precedente) contenente provvedimenti "che vanno dal sostegno alla crescita (deducibilità dell'Irap e rinnovo del Fondo di garanzia per le PMI) alla riforma della Previdenza (riduzione strutturale della spesa pensionistica), dall'introduzione dell'IMU (ripristino della tassazione della proprietà immobiliare) all'aumento dell'IVA [...], dal pacchetto antievasione (divieto dell'uso del contante per pagamenti superiori ai 1000€) a quello delle liberalizzazioni (farmaci, trasporti, orari dei negozi, ecc.). Alla manovra in discorso si aggiungeranno il DL "Cresci Italia" (Gennaio), "Semplifica Italia" (Febbraio), "Sviluppo Italia" (Giugno), "Spending review" e "Lavoro" (Luglio)" (*ibidem*, p. 9).

Nonostante tutto questo però, il 13 gennaio 2012, *Standard & Poor's* arriva a declassare comunque l'Italia che da A arriva a BBB+.

Arrivando al primo trimestre del 2012 si testimonia l'avvio di un'ulteriore fase caratterizzata da una cooperazione tra gli Stati europei e le banche centrali per favorire la crescita e l'uscita dalla crisi. Il 2 Marzo dello stesso anno viene, infatti, in quest'ottica firmato il Trattato sulla stabilità, coordinamento e *governance* nell'Unione Economica e Monetaria, contenente una serie di regole denominate *Golden Rules*, vincolanti per tutti gli Stati membri dell'Unione. Il coordinamento delle politiche fiscali risultava essere per i firmatari "un passo indispensabile per garantire una maggiore integrazione economica nell'eurozona e, dunque, per superare più facilmente la crisi del debito sovrano" (*ibidem*, p. 11). Direzione che viene poi mantenuta nelle giornate del 28 e del 29 Giugno 2012, date in cui, a Bruxelles, si svolse il Consiglio Europeo all'interno del

quale si diede un segnale definitivo della volontà comune di procedere verso una maggiore integrazione economica e politica capace da interrompere la spirale crisi del debito – crisi dell'euro. E' sempre in quest'ottica che, il 26 Luglio 2012, Mario Draghi, quindi, dichiarò: "La Bce farà tutto il possibile per salvare l'euro. E basterà." (*ibidem*).

Questa breve e semplice illustrazione dell'evoluzione della crisi, realizzata a partire dalle vicende economiche, finanziarie e politiche che l'hanno caratterizzata dal 2007 fino al 2012, era doverosa e necessaria, poiché, seppure apparentemente può sembrare una storia di fatti ed eventi molto lontani ed astratti, è, al contrario l'insieme delle cause che hanno finito per colpire direttamente anche la vita delle persone nel mondo (Gallino, 2011).

### 3.2. Le conseguenze della crisi

La crisi socio-economica contingente sembra aver riproposto all'attenzione generale problemi che, fino a pochi anni fa, sembravano riguardare solo i margini del discorso pubblico: questioni quali la disoccupazione, la precarietà, la vulnerabilità, i rischi di esclusione sociale, etc. Sempre i più può accadere che, anche soggetti appartenenti a "gruppi sociali tradizionalmente garantiti scoprono di essere esposti all'insicurezza. Famiglie che conducevano una vita dignitosa vengono a trovarsi nella morsa del bisogno, individui che non possono contare su reti adeguate di protezione discendono rapidamente la china dell'emarginazione, lavoratori licenziati e non coperti dagli ammortizzatori sociali rischiano di vedersi privati dell'abitazione e di finire per strada" (Ambrosini, 2009, p. 13).

Oltre alla crisi, inoltre, come è stato descritto nei paragrafi precedenti, anche le radicali trasformazioni del panorama sociale, a partire dal fenomeno della globalizzazione e della rivoluzione tecnologica, hanno causato molteplici effetti sul mercato del lavoro a livello globale e locale. In particolare, in tutta Europa, è progressivamente diminuita l'offerta di lavori che caratterizzavano il mercato del lavoro fordista: "i dati continuano a segnalare un incremento drammatico del tasso di disoccupazione, con punte pesantissime relativamente alle fasce giovanili" (Magatti, 2015, p. 49). "Nel nostro Paese le occasioni di lavoro sono rare e, quando ci sono, il lavoro offerto è spesso precario, vulnerabile, svalorizzato, demotivato e demotivante" (*ibidem*, p. 49)

Per dimostrare come questo clima di incertezza e tensione caratterizzi il panorama europeo oggi, ecco alcuni dati e tabelle che mostrano alcune delle conseguenze che la crisi ha avuto sulla vita delle persone in Europa. Come mostra la figura sottostante<sup>13</sup>, mentre dal 2003 al 2008 il tasso di disoccupazione risultava diminuire di ben oltre 2 punti percentuali, la crisi finanziaria ed economica ha causato un grave peggioramento. Come mostra il grafico, infatti, tra il 2008 (dato annuale) e il secondo trimestre del 2013 il (destagionalizzato) il tasso di disoccupazione nell'UE-28 è aumentato dal 7,1% al 10,9%.

---

<sup>13</sup> Figura 1, (2014) Survey "Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth"

Dall'inizio del 2013, il tasso di disoccupazione in Europa era ancora abbastanza stabile. Nel settembre 2013, il numero totale di disoccupati era pari a quasi 26,9 milioni (destagionalizzato). Il tasso di disoccupazione corrispondente era dell'11%, invariato per il sesto mese consecutivo.

Quello che occorre sottolineare, però, è che le tendenze e i cambiamenti dei tassi di disoccupazione non sono simili per i Paesi, ma, al contrario, mostrano una ampia e crescente divergenza tra gli Stati membri, in particolare all'interno della zona euro.

Rispetto al settembre 2012, infatti, la disoccupazione è aumentata in 16 Stati membri (la maggior parte in EL, CY, IT e NL) e diminuita in altrettanti 12 Paesi (maggiormente nei Paesi baltici, IE e HU).

Da un incrocio di dati, si può notare come queste divergenze siano più o meno in linea con l'andamento del Pil negli Stati membri.

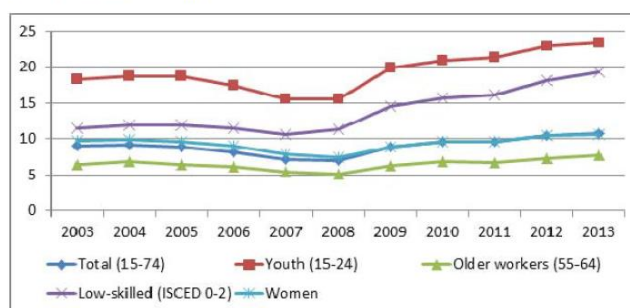
Dall'inizio della crisi la disoccupazione è aumentata fortemente nel sud e nelle aree periferiche della zona euro, ma molto meno in altri Stati membri. Nel mese di agosto 2013, ad esempio, il tasso di disoccupazione variava dal 4,9% in AT, 5,2% in DE e del 5,9% nel LU al 26,6% in ES e 27,6% nel EL3.

I tassi sproporzionatamente elevati di disoccupazione presente in EL e in ES (con tassi superiori al 16%), la disoccupazione risulta notevolmente al di sopra della media europea anche per PT, HR e CY.

Per quanto riguarda i cambiamenti di disoccupazione, il più grande aumento di anno in anno (tra settembre 2012 e settembre 2013) è stato registrato in CY (+ 4,4 pp).

Interessante è anche la tendenza relativamente negativa di NL (ma he parte da un livello basso di disoccupazione), dell'Italia e, in misura minore, in BE, BG, HR, LU e SI.

Figure 1: Development of unemployment rates since 2003 in the EU-28, total, youth, older workers and low-skilled

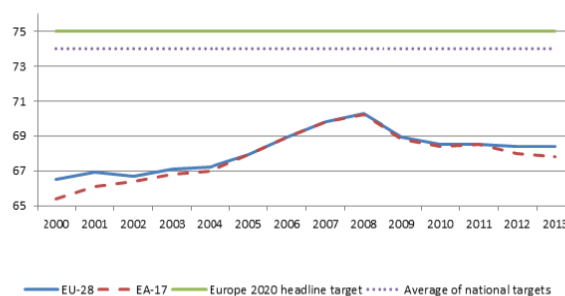


Note: 2013 figures refer to the second quarter; figures for 2003 to 2012 are annual data; Source: Eurostat

Anche il tasso di occupazione continua ad essere caratterizzato da un *trend* negativo. Come mostra la figura seguente, infatti, dall'inizio della crisi, i tassi di occupazione nei Paesi membri dell'Unione Europea, sono scesi di quasi 2 punti percentuali, raggiungendo solo il 68% alla fine del 2012. E da quell'anno le cifre sono peggiorate ulteriormente. Tra il secondo trimestre del 2012 e 2013, infatti, il tasso di occupazione è ulteriormente sceso di 0,6 punti percentuali nella zona euro<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Figura 3, (2014) Survey "Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission

**Figure 3: Development of EU-28 and euro area employment rates with regard to Europe 2020 targets (20-64 age group)**



Note: Employment rates for 2000 and 2001 are for EU-27 rather than EU-28; 2013 figures refer to the second quarter; Source: Eurostat (LFS) and Europe 2020 targets

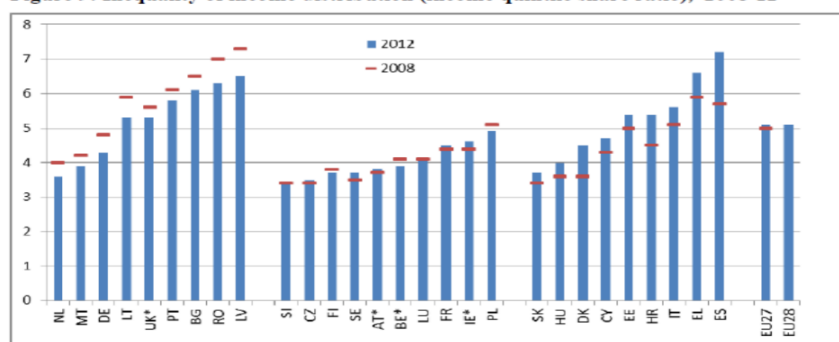
La crisi ha sostanzialmente modificato anche le dinamiche della disuguaglianza e colpito diverse fasce della popolazione in modi diversi.

Mentre in media il rapporto di S80/S20 è rimasto stabile, infatti, tra il 2008 e il 2012 nell'Unione Europea, si coglie invece un'ampia dispersione e crescente divergenza delle disuguaglianze tra gli Stati membri.

Il grafico sottostante mostra come la disuguaglianza sia, in particolare, cresciuta nella maggior parte degli Stati membri meridionali (ES, EL, IT, CY), così come in HR, EE, DK, HU, SK e leggermente in IE.

Nonostante i recenti miglioramenti, la disuguaglianza rimane anche una particolare preoccupazione in BG, LV, PT e RO<sup>15</sup>.

**Figure 9: Inequality of income distribution (income quintile share ratio), 2008-12**



Source: Eurostat, EU-SILC. \*AT, BE, IE and UK 2011 instead of 2012, 2012 estimated for EU-27 and EU-28, provisional for IT.

Un altro grafico significativo<sup>16</sup> è quello che motra come l'indicatore del rischio di povertà e del tasso di esclusione sociale sia aumentato in modo significativo.

on Annual Growth”

<sup>15</sup> Figura 9, (2014) Survey “Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth”

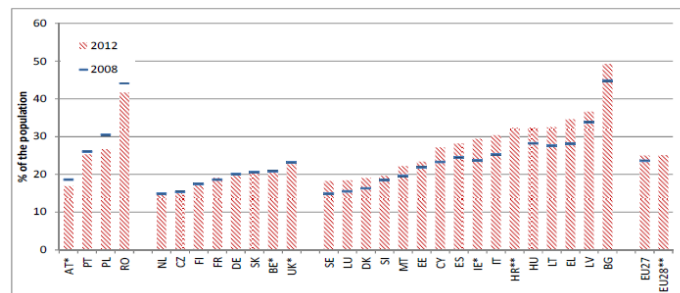
<sup>16</sup> Figura 10, (2014) Survey “Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth”



Tra l'inizio della crisi nel 2008 e il 2012, infatti, il numero degli europei a rischio di povertà o di esclusione sociale è aumentato di un preoccupante 8,7 milioni (escludendo HR), raggiungendo il 25,1% della popolazione dei Paesi dell'Unione nel 2012.

Occorre sottolineare, però, che mentre la percentuale di popolazione a rischio di povertà o di esclusione sociale è aumentata in particolare negli Stati più colpiti dalla crisi economica, in altri Paesi membri il rapporto è diminuito, così come i livelli di povertà relativa.

**Figure 10: Developments in the at-risk-of-poverty or social exclusion rates (AROPE) 2008-12**



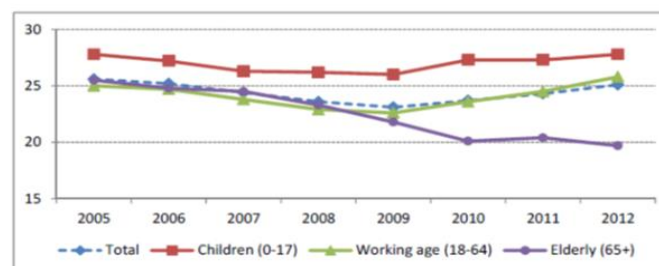
Source: Eurostat, EU-SILC. Sorted by AROPE in 2012. 2012 estimated for EU-27 and EU-28, provisional for IT, \*AT, BE, IE and UK 2011 instead of 2012, \*\*HR and EU-28 no data for 2008.

Dai dati emerge, inoltre, come sostanziali differenze per quanto riguarda le conseguenze che la crisi ha avuto sulla vita delle persone, esistono anche per quanto concerne le diverse fasce di età.

La popolazione che risulta più colpita dal rischio povertà o esclusione è quella in età lavorativa, che va dai 18 anni ai 64 anni.

Dalla ricerca, inoltre, emerge come, nel 2012: circa 50 milioni di persone in età lavorativa abbiano vissuto con meno del 60% del reddito mediano nazionale equivalente nell'Unione Europea; 33,1 milioni abbia sofferto di grave deprivazione materiale; 30,4 milioni di persone di età compresa tra i 18 e i 59 anni abbiano vissuto in una famiglia senza lavoro<sup>17</sup>.

**Figure 11: Development of at-risk-of-poverty or social exclusion rates (AROPE) since 2005 in the EU-28, total, children, working-age population and elderly**



Source: Eurostat, EU-SILC. EU-27 average for 2005-09, EU-28 average for 2010-12, 2012 estimate.

<sup>17</sup> Figura 11, (2014) Survey “Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth”

In particolare, l'attuale crisi ha finito per generare una nuova e crescente insicurezza soprattutto per quanto riguarda le fasce più giovani<sup>18</sup>: la disoccupazione giovanile ha raggiunto livelli molto alti. Nel settembre 2013 si trovava al di sopra del 23,5%, in crescita di 0,4 punti percentuali rispetto ad un anno prima.

Anche in questo caso emerge una vasta differenza esistente tra i tassi degli Stati membri, che vanno ad esempio nel 2013, dal 7,7% in DE e il 8,7% in AT, al 56,5% in ES e 57,3% in EL (20014, *Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth*).

Sempre più, i giovani si trovano oggi “di fronte a nuove forme di marginalizzazione: processi complessi che nascono dall'incrocio tra la vecchia struttura delle disuguaglianze sociali a quelli che sono chiamati nuovi rischi, derivanti da un complesso posizionamento degli attori tra mercato del lavoro, famiglia di origine e sistema di welfare” (Masi, Cordella, 2012, p. 14).

Non è solo la precarietà e la crisi a caratterizzare, però, il contesto socio-economico in cui i giovani si trovano a dover vivere oggi. A rendere più complesso e soprattutto più drastico il quadro economico e sociale che influisce sulla vita dei giovani oggi, vi è inoltre la ridotta mobilità sociale che caratterizza il contesto italiano da diverso tempo. Il “*Rapporto Istat 2012*” mette in luce, infatti, un decisivo peggioramento nelle opportunità di crescita e di miglioramento sociale ed occupazionale dei giovani, segnalando un serio problema connesso alla persistente mancanza di equità nei processi di allocazione nelle varie posizioni sociali (Istat, 2012).

### 3.3. I Neets

Dalle descrizioni fatte fino ad ora si può facilmente comprendere come per molti, la società contemporanea appare come un mondo in cui la dimensione del lavoro assomiglia ad una zona grigia caratterizzata da un clima di profonda sfiducia in cui lavoro autonomo, la precarietà, il lavoro nero e la in-occupazione rappresentano, sempre più, le dimensioni che accomunano la vita di giovani e meno giovani. La Terra, inoltre, si sta trasformando in un luogo in cui, le sfide tradizionali che caratterivano il passaggio di più o meno la maggior parte dei giovani alla vita adulta, vengono visti da molti come nulla, confronto ai gravi problemi che le nuove generazioni si trovano a dover affrontare.

I dati mostrano, infatti, come i giovani oggi siano gli abitanti di un'epoca caratterizzata da una crisi socio-economica che non sembra regalare segnali di un facile e prossima ripresa.

Dall'inizio del periodo della recessione, infatti, la disoccupazione giovanile in Europa è aumentata: ha raggiunto i 7,5 milioni di giovani di età compresa tra i 15 ed i 24 anni ed un ulteriore 6,5 milioni di

---

<sup>18</sup> “Le analisi sulla condizione giovanile prendono solitamente in considerazione una fascia di età che oscilla tra i 15 e i 24 anni. A seconda del tema affrontato e della provenienza dei dati, questo intervallo si modifica definendo gruppi più o meno estesi. Nel corso degli anni si sono poi sviluppate in letteratura specifiche distinzioni, come quella tra giovani e giovani adulti (dove i secondi rappresentano quel gruppo di giovani dai 25 ai 34 anni che, a causa del dilatato raggiungimento delle tappe di transizione alla vita adulta, vedono crescere l'età terminale della loro condizione giovanile), che hanno ulteriormente modificato la classe di età di riferimento” (Masi, Cordelli, 2012, pp. 26-27)

giovani di età compresa tra i 25 ed i 29 anni nel 2011, ma, ancora ad oggi, non accenna a calare<sup>19</sup>.

E' proprio a seguito del continuo aumento di questo fenomeno che molti esperti, politici e studiosi, hanno iniziato ad utilizzare il concetto di Neets, "*Not in Employment, Education or Training*". La definizione inglese è in linea teorica molto semplice: si riferisce, infatti, alla condizione in cui attualmente vivono i 2,2 milioni di ragazzi che non studiano e non lavorano, ovvero tutti quei giovani europei "sfiduciati che non trovano una occupazione" (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 83).

Come premesso, se nel 2008, anno in cui si indica ebbe inizio la crisi, la cifra di quelli che oggi vengono identificati con l'acronimo Neets, era pari al 11% dei giovani che andavano dai 15 ai 24 anni ed al 17% di quelli che in quell'anno, invece, avevano tra i 25 e i 29 anni di età. In soli quattro anni, ovvero nel 2011, questi tassi sono rispettivamente aumentati al 13% e 20% (Eurostat).

Anche in questo caso, così come è stato fatto per i tassi di disoccupazione di cui si è parlato nel paragrafo precedente, occorre sottolineare che, le statistiche condotte sul tema in Europa, mostrano che le dimensioni e le caratteristiche della popolazione Neets varia notevolmente tra i vari Stati membri. Ad esempio, in Italia e in Romania la maggior parte dei Neets sono persone inattive e senza precedenti esperienze di lavoro, mentre in Spagna e in Svezia sono in prevalenza giovani con alle spalle esperienze di lavoro. Eppure, nonostante alcune caratteristiche simili, la dimensione della popolazione dei Neets in Spagna differisce notevolmente da quella della Svezia, mentre quella di Italia e Romania è, al contrario, simile.

Uno studio statistico, pubblicato nel 2012 dalla *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, dal titolo "*NEETs. Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*", ha mostrato come, nonostante, la variabilità esistente tra le popolazioni dei Neets appartenenti ai diversi Stati membri, è stato in ogni caso possibile, seppur artificialmente, costruire modelli comuni frutto di raggruppamenti realizzati grazie a metodi statistici che hanno potuto rendere più chiara la lettura del fenomeno dei Neets in Europa.

Dai molti studi condotti sul tema, è emerso, inoltre, che i Neets sono una popolazione al suo interno molto eterogenea. Il sotto-gruppo più ampio tende ad essere quello in cui al suo interno vengono inseriti quelli che a livello statistico corrispondono al *target* dei giovani convenzionalmente disoccupati. Un altro sotto-gruppo identificato come a rischio vulnerabilità, è composto in prevalenza da giovani malati e disabili. Il concetto di Neet in Europa comprende al suo interno anche un sotto-gruppo di giovani non a rischio vulnerabilità, se impiegati in attività costruttive quali l'arte, la musica e altre forme di auto-apprendimento. Quello che ha portato i giovani ad entrare a far parte di questo gruppo di Neets è l'aver in comune il fatto che nella loro vita non hanno accumulando capitale umano attraverso canali formali.

Le ricerche dimostrano anche come alcuni giovani siano più a rischio di divenire Neet rispetto ad altri. I ragazzi con bassi livelli di istruzione, ad esempio, hanno tre volte in più la probabilità di diventare Neets a quelli con istruzione terziaria; i giovani immigrati hanno ben il 70% in più di probabilità di diventare Neets

---

<sup>19</sup> Dati eurostat dal sito *Web*

[http://ec.europa.eu/eurostat/home?p\\_auth=CPJNQPOS&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_action=search&text=neets](http://ec.europa.eu/eurostat/home?p_auth=CPJNQPOS&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=neets)

rispetto ai cittadini europei a loro coetanei non immigrati; i giovani che soffrono di problemi legati alla disabilità o di salute hanno il 40% in più di probabilità di essere Neets rispetto a quelli che godono di buona salute; anche il *background* familiare che caratterizza la vita del giovane risulta avere un'influenza determinante sulla possibilità o meno di diventare Neets.

Quello che, però, qui risulta fondamentale sottolineare rispetto a questo tema, è in particolar modo come i Neets rappresentino una condizione negativa per la vita del singolo individuo, per la società in cui vive e per l'economia in generale. Con il passare del tempo, infatti, può portare ad una vasta gamma di svantaggi individuali e sociali, quali la disaffezione, la crescita dell'insicurezza, della povertà, ma anche problemi di salute mentale e fisica. Nel 2011, la perdita economica dell'Unione Europea, che è stata stimata come conseguente al disimpegno dei giovani all'interno del mercato del lavoro e nella formazione, è stata di € 153.000.000.000. Si tratta di una stima, questa, davvero molto importante se si considera che la cifra ha corrisposto al 1,2% del totale del Pil europeo dello stesso anno.

Anche in questo caso, è importante sottolineare la differenza che esiste tra le perdite economiche che subiscono i diversi Stati membri. Alcuni Paesi, infatti, e non altri, stanno pagando un prezzo particolarmente elevato a causa dell'aumento del numero dei Neets entro i loro confini. Percentuali che possono andare dal 2% o più del Pil di nazioni i quali la Bulgaria, Cipro, la Grecia, l'Ungheria, l'Irlanda, l'Italia, la Lettonia e la Polonia.

Per tutti i motivi descritti in questo paragrafo, l'Unione Europea considera i Neets come uno dei gruppi sociali più problematici all'interno delle questioni relative la non-occupazione. La Commissione europea ha, questo senso, introdotto all'interno di *Europe 2020* svariate iniziative rivolte ai Neets e che richiedono un'azione concertata da parte delle autorità degli Stati membri, delle imprese e di ogni parte sociale cittadina. Per affrontare l'enorme sfida che riguarda i giovani senza lavoro e senza studio oggi, nel 2012 è stato ad esempio, varato il pacchetto "*Towards a job-rich recovery*", che la Commissione ha espressamente definito come un tentativo pratico per tentare di rispondere alla evidente necessità di offrire ai giovani opportunità, in modo tale così da diminuire i tassi drammatici della disoccupazione giovanile europea. La Commissione Europea, inoltre, sempre in quest'ottica, ha introdotto e incentivato da parte degli esperti e degli studiosi del tema, l'utilizzo di nuovi indicatori, come ad esempio quello del tasso Neet, con lo scopo di monitorare l'andamento del mercato del lavoro e la situazione sociale dei giovani, nonché di facilitare il confronto tra gli Stati membri nel contesto della strategia *Europe 2020*.

### III. UNA POSSIBILE USCITA DAL TUNNEL?

#### 4. Crisi: una difficile definizione

La parola ‘Crisi’, dal greco κρίσις (krisis; scelta, decisione), assume diversi significati in base al contesto d’uso. Come esplicita l’Enciclopedia Italiana Treccani, infatti, il termine crisi, con riferimento a fenomeni economici, sociali e politici, soprattutto per suggestione di teorie positivistiche, è invalso l’uso del termine per indicare uno squilibrio traumatico e poi, più in generale, uno stato più o meno permanente di disorganicità, di mancanza di uniformità e corrispondenza tra valori e modi di vita. Dal punto di vista economico, invece, “il termine designa propriamente la fase del ciclo economico che è conseguenza del verificarsi di una situazione di sovrapproduzione generalizzata, le cui caratteristiche fondamentali sono il passaggio rapido dalla prosperità alla depressione, il calo della produzione, una diffusa disoccupazione, prezzi tendenzialmente decrescenti, bassi salari e una contrazione dei profitti. Mentre, in senso politico riguarda l’impossibilità “di funzionamento di un organo dello stato, di un ente pubblico o altro, determinata da dimissioni, morte, contrasti interni, o da altre cause” (Enciclopedia Treccani, 2013).

L’Enciclopedia, inoltre, oltre a definire il termine specifica che l’accezione che viene data al concetto di crisi è “strettamente legata alla percezione e al modo stesso di esprimersi dei soggetti coinvolti. Il risultato è che il termine crisi viene applicato a una gamma vastissima di fenomeni, con un ampio margine di polivalenza e ambiguità di significati” (*ibidem*).

A fronte, però, di anni e anni di studio sociologico sulle diverse teorie ordine e del mutamento sociale, ed in particolare dall’analisi dei risultati emersi da questa ricerca, risulta che il concetto crisi sia costituito al suo interno di una dimensione che l’Enciclopedia ed in generale i vari dizionari di italiano consultati non prendono in considerazione, ovvero l’idea che la crisi possa rappresentare una vera e propria opportunità.

In questo senso, non occorre scrivere nuove parole, poiché l’unica cosa che risulta saggio fare è limitarsi a citare il pensiero sulla crisi di Albert Einstein, tratto da “*Il mondo come io lo vedo*” del 1931, un testo che raccoglie scritti non strettamente scientifici, ma riflessioni sui grandi temi della vita: “Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall’angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. E’ nella crisi che sorge l’inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere ‘superato’. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell’incompetenza. L’inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c’è merito. E’ nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro. Finiamola una volta per tutte con l’unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla” (Albert Einstein, 1931).

All'interno di questo testo lo scienziato supera il suo campo di azione per spaziare negli altri ambiti della conoscenza, collocandosi in quella posizione 'meta' abitata dai filosofi. Forse, anche per questa ragione, il suo pensiero è risulta in grado di parlare all'uomo contemporaneo. L'autore definisce, quindi, la crisi come una vera e propria 'benedizione' e questo, potrebbe suonare da subito come provocazione o come un'espressione irriverente nei confronti di chi essa la patisce. Ma proprio in relazione a questo occorre, invece, pensare al periodo che l'autore viveva durante la scrittura del testo: era l'anno 1931, in Germania, a seguito della grande crisi economica del 1929 scoppiata in America. Lo Stato era caduto in *default*, la disoccupazione dilagava ed il Nazismo alle porte e poi la guerra. Einstein, in quanto Ebreo, sarà da lì a poco, costretto a rifugiarsi negli Stati Uniti. Per comprendere, quindi, il concetto di 'benedizione' che utilizza lo scienziato, occorre dunque andare oltre il l'idea tradizionale che attribuiamo al termine crisi, alla situazione contingente alla quale la legghiamo. Solo così sarà possibile, infatti, cogliere il significato autentico delle Sue parole e riuscire, quindi, a comprendere perché queste portano a intendere la crisi come una sorta di sfida, di apertura di opportunità e leva di progresso. D'altronde 'Crino' in greco antico significa, come già esplicitato a inizio paragrafo, dividere, separare, scegliere e quindi decidere. Alle spalle di questa concezione vi è, perciò, la filosofia hegeliana, secondo la quale le soluzioni che portano al progresso della civiltà sono sempre l'esito di un conflitto necessario e quindi di una "crisi" dello *status quo*. Per Einstein, inoltre, il vero pericolo è rappresentato dall'attribuzione alla crisi della responsabilità dei fallimenti. Questa logica, infatti, porterebbe con sé una condizione di schiavitù, poiché vedrebbe i soggetti prigionieri della propria inattività, a scapito del talento, della creatività, della ricerca di vie d'uscita. L'unica crisi pericolosa è, in questo senso, rappresentata dalla "tragedia di non voler lottare per superarla". Ovvero dal peccato de 'l'ignavia' che lo scrittore Dante stesso condanna e per questo inserisce nelle attitudini che si ritrovano nei gironi dell'Inferno. Anche il contemporaneo sociologo Ilvo Diamanti, all'interno del testo "*La crisi come opportunità*", pubblicato *on line* sulla pagina *Web* del Sole 24 Ore, parlando invece della crisi attuale, si sofferma su quella che è la sua potenzialità di offrire condizioni di opportunità a chi è capace di coglierle. Egli, infatti, scrive: "Se il futuro appare tanto incerto [...] significa che ancora non è stato scritto. E che è possibile scriverlo. Che è possibile cambiare. Che la storia non è finita"<sup>20</sup>. Frasi che potrebbe sembrare ovvie, tanto da apparire quasi tautologiche. La storia di certo non è finita. Ma ben più ardua è la capacità di credere davvero oggi, di poter trovare nel buio un segnale che possa riportare la società alla luce. Un compito difficile sì, ma ormai obbligatorio per far tornare a vivere l'Italia.

L'obiettivo della ricerca si inserisce, quindi, all'interno di queste visioni radicali e forse rivoluzionarie, che mettono al centro l'idea di crisi come opportunità, nell'idea che, come ha scritto Emanuele Feraggina nel Suo testo "*La maggioranza invisibile*": "Siamo quello che facciamo, specialmente quello che facciamo per cambiare ciò che siamo" (Ferragina, 2014, p. 12). In fondo, come "sostiene l'ottimista pessimista André Gorz: quando tutte le ricette non servono più a nulla, non resta che riconoscere la crisi e farne il fondamento della nuova normalità" (Beck, 2000, p. 9). Quello che questo studio rappresenta, in questo senso allora, è il tentativo di elaborare "una teoria della luce che si intravede alla fine del tunnel" (*ibidem*, p. 58), in grado di

---

<sup>20</sup> *La crisi come opportunità*, secondo Ilvo Diamanti, <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-12-23/crisi-come-opportunita-081820.shtml?uuid=Ab3PGcEH>

“interpretare il bisogno di formulare un nuovo pensiero progressista. Un pensiero che ponga la maggioranza invisibile e i suoi interessi al centro” (Ferragina, 2014, p. 9).

## 5. Le diverse scelte in Europa

Nella comunicazione sul rafforzamento della dimensione sociale dell'Unione Economica e Monetaria (*UEM*), la Commissione ha proposto di utilizzare un quadro di valutazione del rapporto di lavoro, nonché indicatori sociali comuni, per riuscire ad offrire così una relazione che ‘parli’ un linguaggio comune, sullo stato dell’occupazione dei Paesi membri.

Il quadro di valutazione è composto da cinque indicatori principali: il tasso di disoccupazione (15-74 fascia di età); il tasso dei Neets in relazione con il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 fascia di età); reale delle famiglie il reddito disponibile lordo; il tasso a rischio di povertà (15-64 fascia di età) e le disparità di reddito (rapporto S80/S20). Questo, garantisce una maggiore visibilità e rende più facile identificare le tendenze sociali che possono influenzare il buon funzionamento dell'*UEM*. Il Consiglio Europeo di ottobre 2013, ha quindi concluso che l'utilizzo del quadro di valutazione sociale nella relazione comune sull'occupazione e degli indicatori occupazionali e sociali lungo le linee proposte dalla Commissione dovrebbe essere perseguito, a seguito di lavoro adeguato alle Commissioni competenti, già a partire dal 2014 semestre europeo. Questa decisione è stata presa anche nell’idea di evitare, in caso di uno *shock* economico, il rischio di non riuscire a dare risposte politiche efficaci conseguentemente la diversità persistenti all’interno dell'Unione europea.

Dall’Unione Europea emerge che, l’interesse di tutti gli Stati membri deve essere quella di garantire che l'occupazione e le sfide sociali poste in particolare dalla crisi iniziata nel 2008, vengano affrontate in maniera tempestiva ed efficace.

L'analisi in questa sezione si basa sui cinque indicatori principali, già introdotti a inizio paragrafo. La lettura del quadro di valutazione non deve, però, essere un’interpretazione meccanica, ma dovrebbe basarsi su strumenti già esistenti a disposizione dei Paesi, ad esempio per l'occupazione il *Performance Monitor (EPM)*, per la protezione sociale il *Performance Monitor (SPPM)*.

Quello che segue è, quindi, una, seppur limitata, panoramica delle recenti tendenze socio-economiche presenti all'interno dell'Unione Europea<sup>21</sup>.

L’immagine sottostante<sup>22</sup>, mostra il divario che esiste tra i tassi di disoccupazione per il 'Nord' ed il 'Sud' della zona euro. Questo è cresciuto ad un ritmo allarmante dal 2008, ed ora raggiunge 10,2 punti percentuali, a fronte di 1,7 punti percentuali che ci sono, invece, tra il Nord e la periferia dei Paesi non-EA. A metà degli anni 2000, l'unione monetaria ha contribuito indirettamente alla convergenza dei tassi di disoccupazione in tutto i suoi Stati membri, in particolare a causa degli aumenti della domanda associate ai forti afflussi di capitali nei paesi 'periferici' dopo l'introduzione dell'euro. Tuttavia, la crisi finanziaria ed economica ha scatenato la divergenza dei tassi di disoccupazione su una scala molto più grande, in parte a causa del processo di riduzione della leva finanziaria lento e l'incertezza intorno alle prospettive di recupero della

---

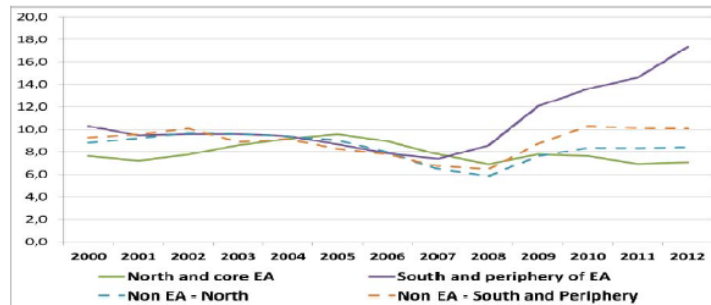
<sup>21</sup> In particolare sono state qui individuati gli sviluppi più degni di nota nei singoli Paesi per ciascuno dei cinque indicatori

<sup>22</sup> Figura I, (2014), Survey “*Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth, Survey*”



'periferia', che tradotto anche in elevati costi di finanziamento all'interno di questi paesi

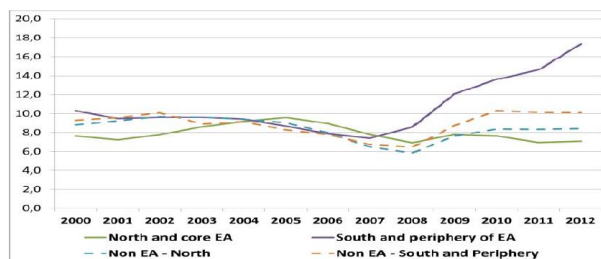
**Figure I: Unemployment rates (15-74 age group) by groups of euro area (EA) and non-EA Member States since 2000**



Source: Eurostat (LFS), DG EMPL calculations; weighted averages

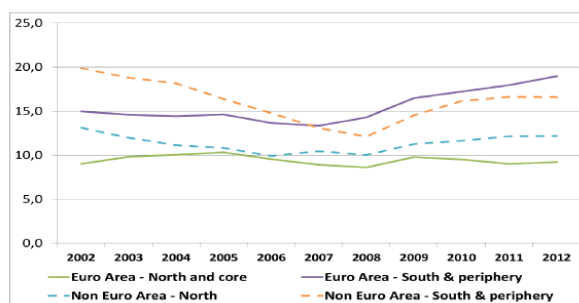
Dallo studio europeo emerge come, in particolare, vi siano cinque Stati membri (HR, CY, EL, PT e ES) dove la situazione della disoccupazione è più allarmante. In questi Paesi, infatti, il tasso di disoccupazione è molto al di sopra della media UE e EA. Anche l'aumento della disoccupazione è stato relativamente veloce, rispetto ai *trend* storici e con altri Stati membri (divergenza). Partendo da diversi punti di partenza, IT, NL e SI stanno sperimentando tassi di disoccupazione che non sono estreme in termini di livelli, ma sono aumentati in modo significativo negli ultimi anni. Come mostra la figura successiva, inoltre, nel Sud e nella periferia dell'Unione, anche la disoccupazione giovanile è aumentato notevolmente dal 2008 in poi, fino a raggiungere un tasso di oltre il 40% nel 2012. Al contrario, nel nord/centro i tassi sono rimasti più o meno stabili. In questo modo nel 2012 il divario tra i due gruppi di Stati membri risultava cresciuto fino a più di 25 punti percentuali. Gli sviluppi nei restanti Stati membri seppur negativi, appaiono comunque maggiormente positivi rispetto a quelli dell'area Sud/periferia. Il tasso medio di disoccupati e non, di istruzione e formazione (bisogni) di età compresa tra 15-24 ha raggiunto il 19% nel Sud e la periferia della zona euro, contro il 9,2% al Nord, e il divario tra questi due gruppi di Paesi continua ad aumentare, seguendo un andamento simile a quello delle tendenze disoccupazione. La disoccupazione giovanile e l'inattività sono di particolare interesse dato i loro effetti cicatrici sul futuro occupabilità e la produttività delle persone in questione. L'attuale divergenza dei tassi di disoccupazione e dei Neets rischia di alimentare una divergenza ancora maggiore dei valori socio-economici fondamentali in tutta l'unione monetaria e l'Unione europea nel lungo periodo. Leggendo i dati dal quadro di controllo (figure sottostanti), la situazione per i giovani è allarmante in diversi Stati membri. Per quanto riguarda la disoccupazione giovanile, entrambi i livelli e le tendenze sono preoccupanti, infatti, in CY, EL, ES, IT, PT e HR. In SI e, anche se in misura minore, sono le tendenze piuttosto che i livelli a dare luogo a preoccupazioni, mentre il contrario vale per SK (per quanto concerne l'alto tasso di disoccupazione giovanile). Per quanto riguarda i tassi NEET sia il livello che le tendenze registrate, sono preoccupanti in EL e IT. In BG, IE e ES è il livello che si distingue, mentre per quanto riguarda CY, LU, HU, PT e SI è la tendenza.

Figure I: Unemployment rates (15-74 age group) by groups of euro area (EA) and non-EA Member States since 2000



Source: Eurostat (LFS), DG EMPL calculations; weighted averages

Figure IIb: NEET rates (age group 15-24) by groups of euro area (EA) and non-EA Member States since 2007

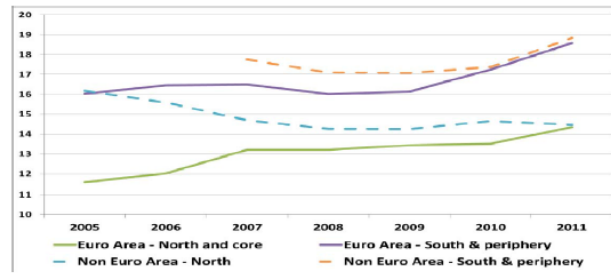


Source: Eurostat, statistics on education and training, DG EMPL calculations; weighted averages

La figura seguente<sup>23</sup>, mostra, invece, come il rischio di tasso di povertà (*Arop*) risulti in aumento in molti degli Stati membri. Un forte aumentato è stato registrato a partire dal 2008 nel Sud e nella periferia dell'Ue, sia in EA e paesi non-EA. Dal 2009 sono aumentati i tassi *Arop* degli Stati membri del Nord e del nucleo della zona euro, seppur partivano da un livello molto più basso. Gli Stati membri che cui tendenze segnano un aumento del rischio di povertà tra il 2010 e il 2011 sono: BG, EE, ES, FR, IT, HU, RO e SK. EL, LV e LT. Particolarmente preoccupanti, in particolare, sono gli sviluppi in ES e RO come mostrano entrambi i livelli elevati di povertà e un *trend* di aumento significativo della povertà in un breve periodo di tempo.

<sup>23</sup> Figura IV, (2014), Survey "Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth, Survey"

Figure IV: At-risk-of-poverty rates in working age (15-64) by groups of EA and non-EA Member States since 2004<sup>33</sup>



Source: Eurostat, EU-SILC, DG EMPL calculations; weighted averages - years refer to income year

Ma a seguito della lettura di questi dati negati e preoccupanti, quello che è risultato particolarmente interessante ai fini della ricerca, è la constatazione di come alcuni Stati membri hanno utilizzato le sovvenzioni del datore di lavoro per promuovere l'imprenditorialità. Sussidi del datore di lavoro, infatti, sono stati spesso utilizzati per creare domanda di lavoro (LV, ES a livello regionale, NL e SI). Dallo studio, inoltre, è emerso che lacuni degli Stati membri, hanno preso alcune ulteriori misure rispetto a quelle tradizionali per promuovere la creazione di imprese e il lavoro autonomo. Alcuni hanno continuato o cominciato ad offrire sussidi per avviare l'imprenditorialità dai disoccupati (BG, CZ, PL, SI), mentre ad esempio ES ha iniziato ad offrire riduzioni sociali e riduzioni nei contributi di sicurezza, per incrementare il lavoro autonomo ed ha sostenuto l'assunzione di alcuni gruppi, come ad esempio quello delle persone disabili ed i giovani. AT, invece, ha migliorato il sistema di sicurezza sociale per i lavoratori autonomi. PT ha introdotto una misura di sostegno di assunzione da parte delle imprese startup. Alcuni Stati membri, come ad esempio IT, LT, PL, SI, sono invece focalizzati sulla promozione dello spirito imprenditoriale tra i giovani, sostenendo in particolare progetti di lavoro autonomo sviluppati dai giovani nelle regioni meridionali, in particolare nel settore *no-profit*. Altri paesi (AT, PL e LT) si stanno concentrando sulla riduzione della burocrazia e migliorare il contesto imprenditoriale per rafforzare la creazione di occupazione. CY risulta fornire assistenza alle micro, piccole e medie imprese, fornendo loro supporto tecnico, mentre, per attirare gli investimenti stranieri, CZ ha preparato un 'pacchetto di benvenuto' con lo scopo di agevolare e accelerare l'ingresso e l'occupazione dei cittadini non europei coinvolti in importanti investimenti.

Ma uno degli esempi più interessanti e virtuosi all'interno dell'Unione Europea per quanto concerne l'attività e l'impegno di sostegno allo sviluppo di nuove forme di imprenditorialità risulta Berlino: secondo una recente statistica, infatti, nella capitale tedesca ci sono ben 108 startup ogni 10mila abitanti. Secondo il giornalista e *Digital Champion* Riccardo Luna "lo *spread* con la Germania è anche questo. Anzi, la differente crescita economica fra noi e i tedeschi si spiega anche così" (Luna, 2013, p. 23).

## 6. Le startup

Dopo anni di fermo, in particolare dovuti alle conseguenze descritte in precedenza, frutto della crisi globale iniziata nel 2008 e non ancora terminata, tornano a nascere nuove imprese e si iniziano a vedere piccoli segnali positivi per quanto concerne il tema dell'imprenditoria anche in Italia. "Dopo quattro anni, nel 2015 è tornato a crescere il numero di 'vere' nuove aziende, società iscritte al Registro delle Imprese e non riconducibili ad altre precedentemente attive"<sup>24</sup>. La questione maggiormente interessante correlata a questa crescita, è data in particolare, dall'aumento delle "nuove imprese con potenziale di innovazione: un'analisi realizzata applicando i sistemi di ricerca semantica di *SpazioDati* agli archivi di *Cerved* indica che il numero di startup innovative potrebbe essere significativamente superiore a quello di aziende che si sono iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese. È questa, in estrema sintesi, la fotografia che emerge dai dati aggiornati a fine 2015 dell'Osservatorio sull'imprenditoria" (*ibidem*).

"Le statistiche indicano che nel 2015 sono nate 272 mila nuove imprese, lo 0,4% in più dell'anno precedente. [...] Con le circa 1.600 società innovative iscritte alla sezione speciale del Registro delle Imprese (+5% sul 2014), il numero di startup ha superato quota 5 mila. Il bacino potrebbe però essere ben più ampio: un'analisi ad *hoc* che impiega i sistemi di ricerca semantica di *SpazioDati* e gli archivi di *Cerved* indica infatti che esistono altre 5 mila società nate dopo il 2008 potenzialmente innovative, identificate individuando *keywords* ricorrenti nell'oggetto sociale e nei siti web delle startup innovative iscritte alla sezione speciale" (*ibidem*).

Le keyword 'innovative'



"I numeri servono a dare conto della vastità del fenomeno, ma non raccontano davvero il contenuto e gli obiettivi di questa rivoluzione in corso. Che è una rivoluzione di comportamenti, di linguaggio e [...] di valori" (Luna, 2013, p. 22). In particolare, negli ultimi anni, in Italia così come nel resto d'Europa e del mondo, la realtà delle startup ha incominciato a farsi strada nel panorama economico e sociale.

<sup>24</sup> <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/osservatorio-sulla-imprenditoria-italia-2>

“Improvvisamente le startup sono diventate di moda. Eppure non si tratta affatto di una novità assoluta” (*ibidem*, p. 14).

Lungi da questo studio pensare e sostenere che fare startup o comunque creare imprese di successo sia un’operazione facile. Al contrario, quello che occorre anche qui ribadire è che “chi dice il contrario sta spacciando pericolose illusioni”; ma quello che la lettura dei fenomeni in corso mostra è come, per la prima volta nella storia dell’uomo, imporsi con una impresa innovativa è davvero possibile” (*ibidem*, p. 19) e forse, è il caso di aggiungere è sempre più oggi indispensabile.

Quello che, però, dalla ricerca emerge è che, sulla scia delle esperienze americane della Silicon Valley e di New York, nel vecchio continente è, cresciuto a dismisura il numero di giovani che decidono di non aspettare di trovare un lavoro ma di crearselo da soli. Come ricorda il Riccardo Luna all’interno del suo libro “*Cambiamo Tutto*”: “Nessuno ha tradotto in parole questo principio meglio del Rettore di Harvard nel film da Oscar *The Social Network*. [...] Il Rettore: “I nostri studenti non vengono da noi per cercarsi un lavoro ma per crearsi un lavoro. [...] La svolta culturale che stiamo vivendo infondo è tutta qui: il lavoro dobbiamo crearcelo. Smetterla di cercare un lavoro, che tanto purtroppo spesso non c’è più, e provare a crearsi un lavoro: è questa la nuova terra promessa che si intravede dopo l’improvvisa fine del posto fisso e il precariato dilagante” (*ibidem*, p. 19) E se è vero, da una parte, che “la disperazione per la crisi in corso alimenta speranze a volte esagerate e rischia di trasformare un traguardo da conquistare in un miraggio doloroso. Perché è evidente che un approccio del genere non è per tutti e onestamente solo pochi ci riusciranno fra i tanti che ci proveranno” (*ibidem*), dall’altra parte resta anche vero “il fatto che quei pochi non sono mai stati così tanti e sono soltanto loro quelli che creeranno le aziende che daranno occupazione a tutti gli altri. [...] Questa storia del lavoro creato dalle startup non è più una promessa: è una statistica supportata da decine di esempi” (*ibidem*, 20).

Affrontando questo argomento bisogna, però, innanzitutto rendere chiara la distinzione tra piccola impresa e startup. “In linea teorica le nuove imprese sono sempre esistite, ne nascono ogni giorno ovunque, ma non sono tutte startup, anzi. Per la verità quasi nessuna lo è. Una startup è quel modo di guardare al mondo che ha chi lo vuole conquistare con una idea, in qualche caso per fare un posto migliore. Certamente, però, possiamo fissare quattro elementi essenziali: una startup è un progetto innovativo [...]; è sempre rischioso nel senso che può andar male con percentuali obiettivamente scoraggianti, nove su dieci falliscono; ma più di ogni altra cosa una startup è un sogno personale che prova a rispondere ad un bisogno collettivo; e che se funziona, se trova un mercato, può diventare un’azienda” (*ibidem*, p. 15). La startup ha in sé il germe dell’innovazione, sia che si tratti di una tecnologia, di un processo o di un’idea che si sono sviluppati all’interno *ex novo*, sia che scopra nuove applicazioni o interazioni con tecnologie, prodotti o servizi già esistenti. Con l’espressione startup, quindi, “si intendono le nuove imprese che hanno una forte componente di innovazione e la possibilità teorica di scalare in fretta. [Quelle imprese che mirano a] diventare grandi [a] creare valore e quindi posti di lavoro. Partendo da zero” (*ibidem*, p. 14).

Creatività, spirito di iniziativa e volontà di mettersi in gioco sono, quindi, le caratteristiche che lo startupper deve possedere per avviare una propria attività. Ovviamente queste qualità da sole non sono sufficienti a

garantire il successo di una impresa. Durante la fase iniziale, il futuro imprenditore deve, infatti, essere in grado di valutare attentamente la validità e l'attuabilità del proprio progetto attraverso un piano strategico di impresa ben ragionato e dettagliato: il cosiddetto *Business Plan*. Studiare il piano d'impresa è molto importante per assicurare un esito positivo alla startup. Infatti è durante questa fase che si decidono i tempi, i costi e il modo per rendere una impresa operativa. Le realtà che stanno nascendo devono essere in grado di concentrarsi contemporaneamente all'interno e all'esterno dei propri confini, affiancando scelte strutturali con analisi di mercato, obiettivi da raggiungere con ricerca del giusto *target*. Molte startup nascono da semplici idee, intuizioni che possono trasformarsi in grandi imprese con un buon *Business Plan*, ma per far questo è necessario anche trovare i giusti finanziamenti da investitori privati o pubblici che credano nell'idea. Questa è sempre una fase molto delicata per una startup che necessita di essere supportata nei primi passi, soprattutto in un contesto burocratico e finanziario complesso come quello attuale. E' proprio a questo scopo che sono nati gli incubatori e acceleratori di impresa, collegati ad una forte richiesta dei nuovi imprenditori.

## 6.1 Startup nel mondo

Uno dei più importanti progetti a livello mondiale che è stato portato avanti su tema, è quello di Bjoern Herrmann, giovane imprenditore statunitense, che ha fondato "*Startup Genome*", ovvero uno strumento che si propone di trovare delle metriche che consentano di stimare il successo di una startup. Nel 2012, insieme ai suoi collaboratori, ha pubblicato il primo *Startup Ecosystem Report* (Herrmann, 2012)<sup>25</sup>, realizzato da *Startup Genome Report* in collaborazione con *Telefonica Digital*.

All'interno del Suo studio si può trovare il *Ranking*, ovvero una classifica generale (classifica delle *top 20*), realizzata con lo scopo di offrire una idea di quali sono i luoghi nel mondo che mostrano una maggiore attitudine imprenditoriale.

Inoltre, all'interno dello studio, si ritrovano le otto componenti che sono servite per la costituzione della classifica, anche esse stimate in una graduatoria. Questi indici sono: lo *Startup Output Index* è un indice che rappresenta il numero totale delle attività imprenditoriali della regione, valutato in base alla dimensione della popolazione e alla maturità delle startup dell'area; il *Funding Index* è un indice che misura quanto sia attivo e quanto sia comprensivo il capitale rischio nell'ecosistema delle startup; il *Company Performance Index*, che misura la *performance* totale e la *performance* potenziale delle startup in un dato ecosistema, prendendo in esame variabili come la rendita, l'aumento del lavoro e la crescita potenziale della compagnia; il *Talent Index*, indice che misura quanto siano talentuosi i fondatori delle relative startup, basandosi sull'età, il livello di educazione, l'esperienza di materie di startup e di imprese e l'abilità nello stabilire il grado di rischio da assumere; il *Support Index*, che misura la qualità della rete degli ecosistemi di startup, inclusi la consulenza

---

<sup>25</sup> Bjoern H., (2012) Startup Ecosystem Report  
<http://cdn2.blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wpcontent/uploads/2012/11/Startup-Ecosystem-Report-2012.pdf>

aziendale, i fornitori di servizi e le tipologie di fonti di finanziamento; il *Mindset Index* indice che misura quanto efficientemente i fondatori pensino come buoni imprenditori all'interno di un dato ecosistema dove, per buon imprenditore, si intende una persona visionaria, resistente, con un'alta propensione al rischio, una forte etica del lavoro e la capacità di superare le sfide tipiche della fase di startup; il *Trendsetter Index*, che misura quanto velocemente un ecosistema di startup si adatta alle nuove tecnologie, ai processi di *management* e ai modelli di *business*, in quanto gli ecosistemi che rimangono all'avanguardia sono portati a svolgere un lavoro migliore nel tempo; il *Differentiation Index* è un indice che misura quanto sia differente un ecosistema di startup da quello della Silicon Valley, prendendo in considerazione i dati demografici e il tipo di compagnie che sono state fondate in quella regione.

Dei nove fattori sopra indicati, Bjoern Herrmann ritiene il *Trendsetter Index* identifichi quello capace di offrire la misura più importante per comprendere le probabilità future di successo di un ecosistema di startup. Grazie alla classifica si può notare come, la differenza di un'impresa rispetto a quelle idealtipiche del 'sistema Silicon Valley', non rappresenti per l'autore, un fattore decisivo per determinarne o meno il suo successo. Questo risulta interessante poiché dimostra come sia consigliabile adattare il più possibile il modo di fare economia alla realtà in cui si è inseriti, in quanto approcci differenti sono vincenti in contesti differenti.

Interessante, inoltre, è la presenza all'interno della classifica di località provenienti da tutti i cinque continenti del mondo.

Ecco una breve descrizione e i principali dati relativi all'area di maggior successo di ogni zona geografica (il continente americano verrà diviso in nord e sud date le grandi differenze fra le due regioni) per avere un quadro globale del fenomeno:

1. Silicon Valley: è la prima fra le località del Nord America e della classifica generale. Questo è senza dubbio il più grande ed importante ecosistema di startup a cui tutti gli altri guardano. La regione ottiene il massimo punteggio in ogni campo; non a caso è da qui che sono nate le più famose startup del mondo: *Google, Apple, Facebook, Twitter, Quora, AirBnb*;
2. Tel Aviv: trovare questa località al secondo posto della classifica può sembrare strano, in realtà lo stato israeliano possiede la più alta densità di startup innovative del mondo. Il secondo gradino del podio è stato guadagnato da Tel Aviv grazie al suo alto indice di *Startup Output* misura che denota l'alto numero di startup in salute, dovuto principalmente all'alto sviluppo di metodi di finanziamento, alla forte cultura imprenditoriale e il pieno supporto dell'intero sistema economico-politico e dei talenti locali;
3. Londra: negli ultimi anni, l'area della capitale inglese sembra in continua crescita nel campo delle startup innovative e detiene saldamente il primato come ecosistema di maggior successo del continente, sebbene anche Berlino sia in rapida crescita. La zona di Londra offre agli startupper una vasta rete di supporto, ottime fonti di finanziamento e un formazione. Le parole di Rahul Ahuja, *CEO* della famosa startup *Taskhub.co.uk*, possono aiutare a capire in che misura un giovane imprenditore inglese viene avvantaggiato rispetto ai suoi coetanei nel resto di Europa: "L'Inghilterra è probabilmente il luogo più facile in cui avviare una impresa. Una impresa può essere resitrata *online* in cinque minuti e una registrazione *VAT* richiede altri dieci minuti.

Affittare un ufficio tradizionale può essere costoso, ma con la possibilità di usare spazi di lavoro condiviso e incubatori di startup, non è difficile trovare un ufficio a prezzo ragionevole”;

4. Sydney: 12° nella classifica generale, Sydney la prima città del continente oceanico. Sebbene la regione non abbia raggiunto una posizione in grado di influenzare l'economia estera, l'ecosistema delle startup è in salute e presenta ai nuovi imprenditori buone possibilità. Nonostante i risultati ottenuti, vi sono alcuni punti che andrebbero rivisti per favorire lo sviluppo di startup, come una legge più accomodante sull'immigrazione, incentivi ed agevolazioni fiscali per i nuovi imprenditori;

5. San Paolo: per trovare la prima città del Sud America si deve arrivare fino alla 13° posizione. L'economia brasiliana sta vivendo un periodo di forte crescita negli ultimi anni. L'ecosistema di startup di questa zona ha la grande possibilità di essere parte di un sistema emergente che può quindi contare di crescere attraendo capitali e talenti locali. Inoltre, gli startupper brasiliani possono servirsi del largo mercato in crescita di casa loro per testare prodotti da esportare in un secondo momento a livello globale;

6. Singapore: la città si colloca 17° a livello globale e ha il potenziale per diventare l'ecosistema centrale dell'intera Asia, intrecciando insieme i grandi mercati di Cina, India, Indonesia e Malesia. La posizione unica nel cuore dell'Asia conferisce a questa regione un terreno fertile per far nascere e crescere le startup non solo a livello continentale ma anche globale. Sebbene Singapore abbia tutte le risorse finanziarie necessarie, vi sono alcuni elementi culturali che non permettono all'ecosistema delle startup di fare il salto di qualità che porterebbe la città fra i primi posti al mondo: come la propensione ad un basso livello di rischio e la scarsa tolleranza al fallimento. La vera sfida attuale degli startupper asiatici è quindi quella di trovare i fondi necessari prima che il prodotto si adatti al mercato, fattore che costituisce il fulcro del concetto di innovazione.

## 6.2 Le startup in Italia

Sebbene in Silicon Valley la parola startup sia una espressione diffusa almeno dal *boom* di aziende digitali degli anni '90 – quello della famosa *new economy* – fino a pochi anni fa non era per nulla un concetto così conosciuto in Italia. Ma come spesso accade, mentre la nostra società continuava a caratterizzarsi per un “silenzio distratto e un po' ignorante, un movimento di giovani startupper stava crescendo, si moltiplicavano gli eventi per progettare progetti e scambiarsi idee e quasi ogni settimana si scoprivano nuove storie di successo, molto spesso all'estero ma non solo” (Luna, 2013, p. 13). Nel 2010, infatti, il Paese era ancora lontano da quella che era la realtà descritta all'interno dello studio pubblicato dalla Fondazione Kauffman, intitolato: “*The importance of Startup in Jobs Creation and Jobs Destruction*”. Ma, se è vero che le cose possono restare immobili per anni, poi improvvisamente possono cambiare. E questo cambiamento è avvenuto nella primavera del 2012, quando, per la prima volta, si è registrato un sorpasso storico: “la camera di commercio di Monza e Brianza ha calcolato che il numero di ventenni che hanno aperto un'impresa (19 mila) è stato maggiore di quelli che hanno trovato un posto di lavoro a tempo indeterminato (18 mila)”

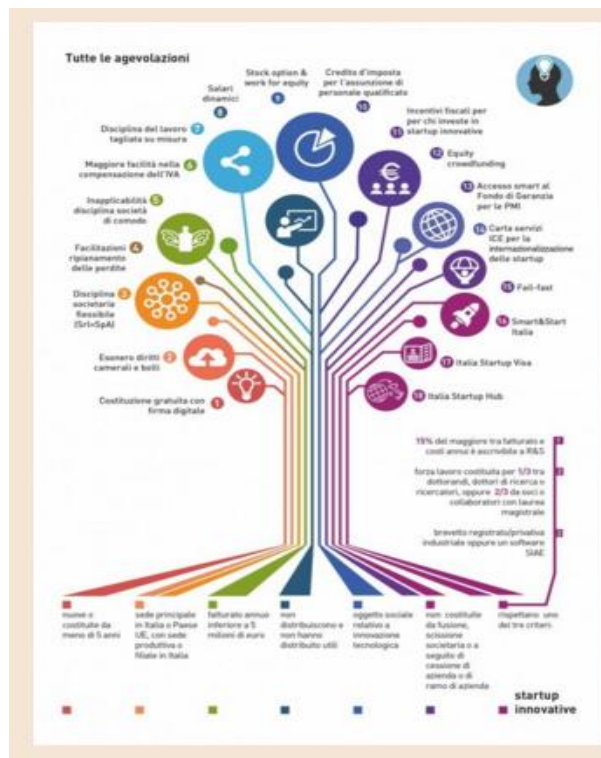


(Luna, 2013, pp. 21-22). Periodo in cui la profezia di Kauffman ha iniziato a farsi realtà anche in Italia (*ibidem*).

Negli ultimi anni, infatti, il termine startup, e quelli annessi di *founder*, *co-founder*, *CEO*, *investor*, etc., sono via via sempre più entrati a far parte del lessico comune dei giovani del Belpaese, ma anche dell'opinione pubblica e della politica.

In particolare, in Italia il tema delle nuove imprese innovative è stato trattato per la prima volta in ambito politico nel 2012, grazie all'introduzione del decreto *Startup Italia* del Governo Monti. Il decreto n° 179 del 18 ottobre 2012 in materia di "*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*", definisce una startup innovativa nei termini seguenti: "Startup innovativa è la società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una *Societas Europaea*, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, le cui azioni o quote rappresentative del capitale sociale non sono quotate su un mercato regolamentato o su un sistema multilaterale di negoziazione, che possiede i seguenti requisiti: 1. LETTERA SOPPRESSA DAL D.L. 28 GIUGNO 2013, N. 76, CONVERTITO CON MODIFICAZIONI DALLA L. 9 AGOSTO 2013, N. 99; 2. è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi; 3. ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia; 4. a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro; 5. non distribuisce, e non ha distribuito, utili; 6. ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico; 7. non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda; 8. possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti: a) le spese in ricerca e sviluppo sono (uguali o superiori al 15 per cento) del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della startup innovativa. Dal computo per le spese in ricerca e sviluppo sono escluse le spese per l'acquisto e la locazione di beni immobili. Ai fini di questo provvedimento, in aggiunta a quanto previsto dai principi contabili, sono altresì da annoverarsi tra le spese in ricerca e sviluppo: le spese relative allo sviluppo precompetitivo e competitivo, quali sperimentazione, prototipazione e sviluppo del *business plan*, le spese relative ai servizi di incubazione forniti da incubatori certificati, i costi lordi di personale interno e consulenti esterni impiegati nelle attività di ricerca e sviluppo, inclusi soci ed amministratori, le spese legali per la registrazione e protezione di proprietà intellettuale, termini e licenze d'uso. Le spese risultano dall'ultimo bilancio approvato e sono descritte in nota integrativa. In assenza di bilancio nel primo anno di vita, la loro effettuazione è assunta tramite dichiarazione sottoscritta dal legale rappresentante della startup innovativa; b) impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca o che sta svolgendo un dottorato di ricerca presso un'università italiana o straniera, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, ovvero, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale ai sensi dell'articolo 3 del regolamento di cui al decreto del Ministro

dell'istruzione, dell'università e della ricerca 22 ottobre 2004, n° 27; c) sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a una invenzione industriale, bio-tecnologica, a una topografia di prodotto a semi-conduttori o a una nuova varietà vegetale ovvero sia titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa". Oltre la definizione del concetto di startup, si trovano, inoltre, all'interno del Decreto, anche gli incentivi che il Governo stanziava alle imprese che ricadono all'interno dei parametri sopra-elencati. In primo luogo, le realtà economiche nascenti avranno un vantaggio in fatto di occupazione: avranno, infatti, la possibilità di rinnovare il capitale umano che le costituisce senza particolari limitazioni. Il decreto varato dal governo prevede che le startup possano formalizzare contratti a tempo determinato nell'intervallo tra i sei mesi e i quattro anni dall'inizio attività, godendo di una sorta di deroga dalla riforma del lavoro, dove invece si propende per una limitazione rigida al rinnovo dei contratti a termine. Ma la maggiore flessibilità viene concessa alle startup anche rispetto al mercato inteso in senso generale: esse potranno, infatti, anche, affidare quote, azioni e strumenti finanziari agli stessi occupati, nel momento in cui si darà vita a un piano di stimolo. L'infografica sottostante riassume alcune delle agevolazioni previste per la creazione di una startup.



Le misure descritte e raffigurate nell'infografica in alto, riflettono, quindi, la nuova intenzione politica di investire sulla realtà delle startup, soprattutto in questo particolare momento, attribuendo loro un ruolo importante per l'uscita della crisi, come fattore di sviluppo a livello imprenditoriale e occupazionale: "Agli startupper vengono affidate molte delle nostre speranze di far ripartire al più presto la crescita economica" (Luna, 2013, p. 14) e, in particolare quella di "creare il lavoro perduto" (*ibidem*, p. 15).

I dati della Camera di Commercio offrono un quadro preciso ed aggiornato su quella che è la situazione di questo tipo di imprese all'interno del Paese. Il numero delle società iscritte alla sezione delle startup innovative ammonta a 3251.

L'analisi dei dati effettuata a livello regionale, mostra una netta predominanza della Lombardia sulle altre regioni con ben 718 startup registrate. Nonostante il netto distacco altre aree mantengono numeri piuttosto significativi, come l'Emilia-Romagna e il Lazio, entrambe sopra quota 300. In generale ben 11 regioni si attestano sopra le 100 startup, un numero decisamente positivo considerata la situazione economica italiana.

Per analizzare più a fondo il fenomeno dobbiamo invece ricorrere ai dati INPS del 2014, riguardanti l'anno 2013, quando le startup attive nel Paese erano 2.630. Secondo l'Inps, è in assoluto è Milano la provincia che ospita il numero maggiore di startup innovative per un totale pari al 14% del totale (370), segue Roma con l'8,1% (213), Torino 145 (5,5%), Trento 99 (3,8%), Bologna e Napoli 79 (3%). Se però si considerano tali valori in rapporto al numero di società di capitali presenti nella provincia, Trento è prima in classifica con 107 startup ogni 10.000 società di capitali, mentre Milano è molto distante con un indice pari a 23 per 10.000. Considerando che il capitale sociale di queste imprese, ossia il capitale contribuito alla società da parte dei soci, è complessivamente di 106 milioni di euro, si ottiene una media a circa 40 mila euro a startup. Dal punto di vista occupazionale, le 819 startup con dipendenti danno impiego complessivamente a 2.200 persone, in media 2,7 dipendenti per ogni impresa, anche se la metà delle startup con dipendenti ne impiega solamente uno. Quanto alla parte azionaria sono circa 10.600 i soci nelle 2.574 startup innovative con almeno un socio. Il numero va pensato che questi affiliati siano molto probabilmente coinvolti direttamente nell'attività d'impresa. In media ogni startup presenta 4 soci, anche se la metà non supera un massimo di 3. Dal punto di vista del settore di competenza, i dati mostrano che il 73,5% delle startup innovative fornisce servizi alle imprese, il 18% opera nei settori dell'industria in senso stretto e il 3,4% nel commercio.

Riguardo ai guadagni, i dati calcolati sulle quasi 1.400 imprese per le quali si dispone dei bilanci sull'esercizio 2013, mostrano una produzione del valore complessiva pari a 131 mila euro, ma la metà delle startup innovative ha prodotto nel 2013 per meno di 28 mila euro. L'attivo è in media di 244 mila euro a impresa, ma per la metà delle startup innovative non supera i 67 mila euro.

Una ricerca interessante riguardo il tema delle startup, è stata svolta, invece, da Niccolò Meroni, ricercatore italiano della Università Bocconi, svolta a partire dai dati della Camera di Commercio dell'anno 2013<sup>26</sup>, che si è soffermato anche sull'analisi del profilo medio degli startupper italiani. Dalla Sua indagine si ricava che lo startupper è per la maggior parte una persona di sesso maschile (87%) e sulla trentina (41%) e che le regioni del Nord Italia detengono il primato della loro presenza, col il 60% di questa nuova tipologia di

---

<sup>26</sup> <http://startup.registroimprese.it/report/startup.pdf>

lavoratori-imprenditori. Riguardo alla provenienza formativa spicca tra questi, con più del 70%, il gruppo dei laureati in *management*, ingegneria ed informatica. Non stupisce, quindi, che il 50% circa delle startup operino sul *Web* o nel settore dell'*Information Technology*. Quasi tutti gli intervistati dal ricercatore hanno dichiarato di aver trascorso almeno tre mesi all'estero, un requisito evidentemente ritenuto importante per acquisire esperienza nel contesto attuale. I risultati della ricerca mostrano anche il carattere innovativo delle startup rispetto alle imprese tradizionali. Dallo studio svolto da Meroni, infatti, appare che la maggior parte (il 42%) dei progetti alla base delle startup sono nati grazie al *brainstorming*, con amici e colleghi; che l'innovazione risulta per gli intervistati più frequente della invenzione (42% contro 12%) e che il principale *team-building* è rappresentato da gruppi nati nell'ambito universitario, dove si coagulano le diverse specializzazioni necessarie all'idea fondativa della startup. Gli ostacoli principali a cui gli startupper italiani, invece, risultano andare incontro, sono quelli di origine burocratica e finanziaria. Anche la difficoltà nel trovare *partner* economici è sicuramente un altro ostacolo, ma al quale risultano più motivati e preparati a fronteggiare, grazie all'utilizzo e alla presentazione di un 'buon' *business plan* e alla partecipazione (nel 35% dei casi) a *competition*, *pitch* e tutte le occasioni possibili per confrontarsi con i colleghi e per guadagnare visibilità.

Come sottolineato da questa e da molte altre ricerche, è chiaro come l'elemento di rischio collegato all'apertura di una propria startup sia ancora molto elevato, soprattutto in un paese come l'Italia a cui gli investitori esteri guardano con un po' di timore. I giovani del Belpaese, infatti, stanno soffrendo le scelte del passato che hanno bloccato lo sviluppo dell'Italia. Ma è forse anche in questo senso che le startup, costituite da menti brillanti e preparate, possono rappresentare un aiuto per rimettere in moto un certo modo di fare economia. Gli startupper, infatti, come risulta dai vari studi sul tema, non sognano di "diventare ricchi e godersi la vita [...] piuttosto di inventarsi qualcosa di nuovo e vedere l'effetto che fa sono cose che devono dar loro sensazioni molto più emozionanti. Una soprattutto: la sensazione di essere vivi. Per questo li chiamano startupper seriali, perché non ne fanno mai una sola di startup: dopo la prima di solito ci prendono gusto e la voglia aumenta. Anche se è andata male (e spesso la prima volta va a finire male), la voglia aumenta. Un po' è testardaggine. Un po' è che sono sicuri di aver imparato la lezione, adesso sì che hanno capito gli errori da non fare" (Luna, 2013, p. 13). Certo, "il carburante che fa muovere questo ecosistema è legato all'obiettivo di fare i soldi, ovviamente, ma non è soltanto una questione di soldi. Gli startupper non sono come gli *yuppies* degli anni '80 e non solo perché il loro sogno non è lavorare in Borsa o in una grande azienda, ma piuttosto farsi la loro azienda, farla crescere e semmai venderla e farne un'altra ancora. Gli startupper sono tutto un altro mondo" (*ibidem*, p. 23).

Quello che emerge in estrema sintesi, è che "these new upstarts are changing the rules of the game, and forcing everyone else to play along or disappear from existence. What many of these new upstarts have in common is that they belong to the collaborative economy, a fast growing segment where common technologies enable people to get the goods and services they need from each other, peer to peer, instead of buying from established corporations" (Collaborative Economy Report)<sup>27</sup>. In questo senso, allora, il linea con

---

<sup>27</sup> J. Owyang & A. Samuel, *The new rules of the Collaborative Economy, The threat to traditional companies can't be*

quanto dichiarato da Riccardo Luna, “le startup magari non salveranno il mondo, come pure qualcuno in rete inizia a sostenere, ma certo stanno facendo un gran bene all’Italia” (Luna, 2013, p. 25).

## 7. Una luce nel tunnel...

“Il predominio del regime del rischio ci spinge a interrogarci su come sia possibile trasformare la perdita di sicurezza in un’occasione di sviluppo della creatività sociale, e su come, una volta usciti dalla società della piena garanzia, si possa trovare un modo per conciliare sicurezza e libertà” (Beck, 2000, pp. 103-104). Questo, come introdotto nel capitolo che ha dato inizio a questa parte dell’elaborato, è fondamentalmente lo scopo e il filo rosso che ha caratterizzato lo svolgimento della ricerca.

Quello che, infatti, lo studio dei fenomeni legati al tema dell’imprenditorialità ed in particolare all’innovazione sociale ha portato, è la constatazione che, mentre da una parte i dati parlavano dell’emersione dei *neets*, ovvero di quella che abbiamo visto essere la “generazione di giovani che rifiuta contemporaneamente il lavoro e lo studio perché scoraggiata dal futuro” (Luna, 2013, p. 22), da un’altra i media e i *Social Network* diffondevano la presenza nelle piazze d’Europa di persone che si fanno chiamare ‘indignati’, perché arrabbiati verso la politica, da un’ultima analisi, ed in particolare a seguito della realizzazione dell’osservazione partecipante durante la prima ricerca empirica svolta, ci si poteva render conto come, in ogni angolo di Italia, vi fossero sempre più persone che, inseguendo il loro sogno, senza limiti di orario, iniziavano a cercare nella loro attività lavorative e spesso imprenditoriale un’alternativa alla miseria indotta dalle politiche della crisi, seguendo un’attitudine pragmatica e ideale rispetto alla quale la vita rappresenta un’occasione” (Allegri, Ciccarelli, 2013). Una logica, forse, che trova nell’etica *hacker* la sua ragione. Un’etica secondo la quale, “data la pervasività di *Internet* nelle nostre vite, scrivendo righe di codice chiunque può provare a cambiare il mondo (ovvero, più modestamente fare un prodotto che cambi la vita di molte persone” (Luna, 2013, p. 23). “Questa convinzione più o meno consapevole da loro un ottimismo razionale che è quanto di più lontano dalla rassegnazione dilagante. Se è vero che alla generazione dei ventenni il futuro è stato rubato, gli startuper non si lamentano: non perché non siano arrabbiati con i ladri di futuro ma perché sono troppo occupati a tentare di riprenderselo, il futuro” (*ibidem*, pp. 23-24)

Lo sviluppo di un gruppo di persone con queste caratteristiche risulta interessante, quindi, all’interno di una società in cui, come già spiegato, “la forma tradizionale del lavoro, basata su occupazione a tempo pieno, mansioni univoche e normate e una carriera definita sul ciclo di vita si sgretola in modo lento ma certo”<sup>28</sup>, nella quale “La crescita economica, se e quando tornerà, non produrrà nuova occupazione stabile” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 77). E’ in questo senso quindi che, all’interno del seguente studio si considera il lavoro indipendente, l’auto-imprenditorialità e l’attività imprenditoriale, come “l’unica speranza di guadagnare e di

---

*ignored. A tactical report on how to survive and win, Vision Critical*

<sup>28</sup> La citazione in questione è ripresa dal primo volume, intitolato “*Nascita della società in rete*” a p. 317 della collana di Castells M., (2000-2004) *L’età dell’informazione: economia, società, cultura*, 3 voll. Egea-Università Bocconi Editore, Milano

vivere” in futuro. In questo “momento di massima offensiva contro il Quinto Stato, emerge [infatti] una potenzialità discreta, ma sempre attuale, quella che spinge a governare la propria autonomia, difenderla e tutelarla dall’aggressione permanente a cui è sottoposta. Si tratta di una disperata ricerca dell’emancipazione e dell’uguaglianza, dettata dalla consapevolezza che nella condizione del Quinto Stato sono racchiusi tutti i presupposti di un presente e un futuro migliore per l’intera società” (*ibidem*, p. 11). Sempre di più, si assiste ad un diffondersi nella società di una “insofferenza al lavoro salariato e subordinato. [...] Ancora di più nel malandato e faticoso contesto sociale italiano, dove i processi di precarizzazione prosperano da decenni su un sistema sociale antiquato, pericolosamente attraversato da pulsioni familistiche, corporative, caritatevoli e paternalistiche, oltre che da pratiche burocratiche e di corruzione” (Contarini, Marsi, 2015, p. 63).

E’ in questo senso che possono essere, quindi, identificare numerose nuove “strategie adottate dal Quinto Stato per rispondere all’impoverimento, all’insicurezza e al terrore del fallimento individuale e collettivo. Migliaia di persone oggi impegnate nella definizione di un orizzonte di vita comune, dove i lavoratori indipendenti si auto-organizzano, rigenerano le antiche radici del mutualismo operaio sette-ottocentesco con nuove declinazioni, ispirate all’idea del welfare universale” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 12). Si assiste cioè all’avvio “di una politica basata sul riconoscimento dell’attività e dell’operosità dei singoli che si cimentano nell’economia collaborativa” (*ibidem*). L’apolide, di cui si è parlato nei paragrafi precedenti, “inizia a valutare la possibilità di dotarsi di diritti e persino di una costituzione che non dipenda dallo Stato in cui vive, bensì dalla cooperazione con i propri simili” (*ibidem*, p. 13). E’ in questo senso che si può concordare con l’affermazione di Allegri e Ciccarelli secondo la quale “oggi la resistenza, l’organizzazione e la creazione di nuovi legami sono le principali attitudini del Quinto Stato” (*ibidem*, p. 15).

La questione interessante, a questo punto, e alla base della domanda della ricerca condotta, è se sia possibile, quindi, iniziare a parlare dello sviluppo di una traiettoria capace di costruire un vero e proprio nuovo ordine sociale. Come dice un antico proverbio africano, infatti “il momento migliore per cambiare l’Italia era tanto tempo fa. Ma se non lo abbiamo ancora fatto, il momento migliore è adesso” (Luna, 2013, p. 11).

## VI. I COWORKING IN ITALIA

### 8. Metodologia

La ricerca si propone di comprendere, analizzare un fenomeno emergente, piuttosto che verificare delle ipotesi iniziali. Per questo motivo si è deciso di ricorrere all'uso di metodi prevalentemente qualitativi, nella necessità di favorire l'esplorazione alla verifica, la scoperta di nuovi collegamenti e significati alla generalizzazione dei risultati, la descrizione piuttosto che di inferenza.

Lo studio è stato progettato e costruito per distinguere due fasi distinte della ricerca empirica.

La prima fase ha avuto come oggetto lo studio, a livello nazionale, di diversi casi di coworking e FabLab, identificati come particolari forme di lavoro autonomo e 'pratiche associate' emergenti.

La seconda fase, invece, è consistita nello studio del Consorzio Nazionale Conad come caso emblematico di un 'Consorzio di cooperative di imprenditori associati, con la missione di promuovere e sviluppare l'imprenditorialità'.

La prima parte della ricerca sul campo è stata svolta per: capire se i Coworking ed i Fablab potrebbero essere inclusi all'interno della più ampia categoria di nuove pratiche e servizi tipici dell'economia collaborativa e condivisa; tracciarne quindi le loro caratteristiche e peculiarità; identificare e costruire possibili 'tipi ideali'; capire se questa forma organizzativa di *business* può anche essere una possibile risposta alla crisi e l'insicurezza che caratterizza la vita dei giovani di oggi, e se sì perché.

La seconda fase della ricerca è stata, invece, portata avanti con l'obiettivo di: capire se il caso Conad possa rappresentare un esempio di 'imprenditorialità associata cooperativa in Italia'; evidenziare gli elementi che caratterizzano il Consorzio individuandone in particolare quelli virtuosi e quelli critici; tracciare un elenco dei caratteri distintivi della forma organizzativa della forma di 'imprenditorialità associata cooperativa'; capire se questa particolare forma organizzativa di *business* può identificare una possibile risposta alla crisi e l'insicurezza che caratterizza la vita dei giovani di oggi, e se sì perché.

A seguito delle due fasi di studio empirico, si è quindi passati ad un confronto tra i risultati ottenuti, al fine di comprendere, in *primis*, perché, nonostante la profonda crisi attuale, caratterizzata in particolare da un alto tasso di disoccupazione e di inattività, il numero dei luoghi di lavoro e delle startup in Italia aumentasse; ed in secondo luogo, se le nuove forme di 'auto-imprenditorialità associata', che la ricerca evidenzia come emergenti sul mercato del lavoro, possano rappresentare una possibile risposta alle conseguenze che, le trasformazioni sociali e la crisi economica in atto, hanno sulla vita delle persone.

Durante la costruzione del progetto di ricerca, si è deciso di adottare un approccio aperto, a partire da una definizione ampia dei principali concetti utilizzati nell'indagine (insicurezza, crisi, imprenditorialità, associazioni, lavoro, consumo, etc.), e soprattutto caratterizzato da un processo di analisi induttiva, basata sulla graduale attuazione dell'oggetto/soggetto di studio che è a sua volta una parte attiva nel processo di ricerca.

La ricerca fornisce anche l'uso di un approccio empirico e induttivo. L'analisi empirica, infatti, tende a

verificare o confutare le ipotesi che sono basate sull'osservazione della realtà. A differenza del metodo analitico, che procede di solito dall'alto verso il basso, le mosse empiriche dal basso verso l'alto, attraverso l'astrazione e generalizzazione progressiva delle osservazioni e ipotesi, sulla base di fatti ed eventi specifici. La scelta sul tipo di ricerca da adottare, quindi, si basa sull'osservazione diretta o indiretta dei fatti, secondo una logica per cui l'osservazione è la prova della realtà di esso e il ricercatore deve ottenere osservazioni. L'analisi utilizza anche un approccio induttivo, in modo da ricavare dall'osservazione di esperienze particolari, i principi generali impliciti, per formulare ipotesi e generalizzazioni empiriche. Si procede, quindi, attraverso l'osservazione dei fatti, informazioni, eventi e casi specifici, per ottenere attraverso di loro, alla formulazione di una o più ipotesi sono in grado di spiegare con precisione il fenomeno sotto studio.

La scelta della strategia della ricerca, sul metodo e gli strumenti di indagine adottati, è stata dettata dallo scopo di ricerca e dall'intenzione di entrare nella prospettiva dei soggetti studiati, nel tentativo di catturare le loro categorie concettuali, interpretazioni della realtà, nonché i motivi delle loro azioni.

Gli strumenti utilizzati, quindi, sono stati quelli dell'osservazione partecipante nella prima fase di ricerca e dell'intervista all'interno di entrambe le fasi di ricerca empirica.

Per osservazione partecipante si intende quella "strategia di ricerca in cui il ricercatore viene inserito direttamente e per un periodo relativamente lungo di tempo, in un particolare gruppo sociale e all'interno del suo ambiente naturale, stabilendo una relazione di interazione personale con i membri per descrivere loro azioni e comprendere, attraverso un processo di identificazione, motivazione" (Corbetta, 1999, p. 368). Il concetto di "intervista qualitativa" significa, invece, "una conversazione rivolta alle persone scelte da un campionamento, guidati dall'intervistatore, sulla base di un regime flessibile e non standardizzato" (ibidem, p. 405). In particolare, è stata adottata, per entrambi i casi studio della ricerca svolta, la tecnica dell'intervista semi-strutturata, che fornisce un percorso fisso e comune per tutti gli intervistati, che illustra le questioni che devono essere coperti durante l'intervista, ma che può essere condotta in una variabile sulla base delle risposte date intervistate e basati sulla situazione individuale.

### **La metodologia riferita alla ricerca empirica svolta in relazione al fenomeno dei coworking**

Prendendo atto della lacuna, dal punto di vista della analisi teorica, che caratterizzava il fenomeno oggetto di studio, lo studio è partito con una prima fase di osservazione partecipante, dedicata in prevalenza alla frequentazione degli eventi importanti organizzati in Italia e in tutta Europa sul tema, con lo scopo di: avere una conoscenza più approfondita sul tema coworking; estrapolare i concetti chiave che caratterizzano questo fenomeno; conoscere i soggetti che vivono, rappresentano e compongono il mondo dei coworking in Italia. A seguito di questa prima fase, né è seguita una conoscitiva del fenomeno, realizzata attraverso la raccolta di informazioni tramite una ricerca etnografica svolta all'interno del *Web* (siti *internet* e *Social Network*), nonché grazie ad un passaparola tra i conoscitori del mondo dell'economia collaborativa e della condivisione, che ha dato come risultato una mappatura del fenomeno dei coworking in Italia.

La mappatura è stata svolta a partire da quella che era la definizione di coworking che veniva data all'interno



del sito *Web Wikipedia*<sup>29</sup> e concentrando l'osservazione sui seguenti *item*: il numero coworking presente in Italia; la distribuzione di questi nelle aree geografiche nazionali; la loro distribuzione nelle Regioni; concentrazione nei diversi centri abitati; quella per 'tipologie tradizionali'; il numero di coworking appartenenti ai diversi *networking* e quello dei coworking indipendenti; il rapporto tra coworking e Pubblica Amministrazione, in termini di numeri e politiche attivate; il rapporto esistente tra coworking, acceleratori ed incubatori.

A seguito della prima osservazione partecipante e dalla mappatura svolta, è emersa, quindi, l'esistenza e l'importanza di alcuni temi e concetti chiave per lo studio di questo fenomeno, a partire dai quali sono state costruite le tracce dei colloqui non *standard*. E' importante sottolineare a questo punto come, all'interno di questo studio, siano state volontariamente messe in primo piano le definizioni e le percezioni che i coworkers stessi hanno dato del fenomeno in cui sono inseriti, per ricostruirne poi in seguito un'analisi scientifica. Dopo la mappatura è stato perciò identificato il campione dei coworking da visitare in Italia e all'interno dei quali svolgere i colloqui non *standard*, sia ai *manager* e ai fondatori dei coworking, che ai coworkers che erano disponibili ad essere intervistati. Il campione qualitativo della ricerca è stato, quindi, composto da più di 30 coworking e FabLab, scelti con lo scopo di rispettare il rigore e la scientificità del campione.



In seguito, si è perciò passati alla terza fase metodologica del primo caso studio, corrispondente alla seconda osservazione partecipante, tradotta nella visita ai coworking facenti parte il campione qualitativo determinato. Durante queste visite, che duravano mediamente una intera giornata per ciascuno spazio, sono stati svolti i colloqui non *standard*. Inoltre, durante quasi tutte le visite, è stata svolta una registrazione,

<sup>29</sup> "Certo *Wikipedia* non è sempre attendibile come l'Enciclopedia Britannica o la Treccani e questo non è un aspetto trascurabile per una istituzione scolastica: come dicono persino i cultori del *Web*, come il direttore del *Knight Center for Digital Media Entrepreneurship* Dan Gillmor, *Wikipedia* è probabilmente il posto migliore dove cominciare una ricerca e quello peggiore dove finirla" (Luna, 2013, p. 114)

attraverso l'utilizzo di una telecamera, degli spazi con il supporto e la guida del fondatore del coworking. La parte di ricerca sul campo è stata seguita, quindi, da una analisi dei colloqui non *standard* effettuati, nonché dei filmati prodotti grazie alle registrazioni audio-video.

### **Appunti metodologici**

Il fenomeno dei coworking era, all'inizio dello studio ancora privo di una conoscenza da parte del mondo scientifico e accademico italiano. Per riuscire, perciò, a trovare informazioni relative si è dovuto fare affidamento all'analisi di pubblicazioni *on line*, in particolare all'interno di siti *Web* dedicati ad argomenti collegati, partendo dallo studio della definizione di Coworking data all'interno di Wikipedia<sup>30</sup>. A partire, quindi, da una prima identificazione di alcune caratteristiche generali attribuibili al coworking, si è quindi tornati ad interrogare il mondo accademico, per verificare l'esistenza o meno di una letteratura riguardate temi o casi studio collegati o simili in qualche modo al fenomeno indagato. A questo punto gli unici riferimenti bibliografici trovati, in ambito economico e aziendale, si riferivano al concetto di imprenditorialità associata in termini di relazione tra imprese, di *networking* tra di esse. In un unico caso, veniva considerata la presenza in Italia di casi di collaborazione e condivisione tra singoli imprenditori, e cioè quello delle cooperative facenti parte il Consorzio Nazionale Conad. Alcuni studi svolti sul tema del coworking, in particolare focalizzati sul fornire esempi di spazi condivisi di lavoro, erano, in realtà, già pubblicati all'estero<sup>31</sup>, in pochi Paesi in cui erano il fenomeno era da anni già diffuso.

---

<sup>30</sup> Strumento con scopo conoscitivo utilizzato ormai dall'intera popolazione digitale, anche se privo di un riconoscimento scientifico sulla validità dei suoi contenuti. "Wikipedia è un'enciclopedia online, collaborativa e gratuita. Disponibile in oltre 280 lingue, affronta sia gli argomenti tipici delle enciclopedie tradizionali sia quelli presenti in almanacchi, dizionari geografici e pubblicazioni specialistiche. [...] E' liberamente modificabile: chiunque può contribuire alle voci esistenti o crearne di nuove" [https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale)

<sup>31</sup> Le suddette pubblicazioni non avevano traduzioni in lingua italiana

## 9. Risultati del caso studio

### 9.1. coworking e FabLab in Italia

Lo sviluppo del fenomeno e del movimento dei coworkers e dei makers, dei coworking e dei FabLab, ha in qualche modo, seguito le orme di quello che ha caratterizzato il mondo di Internet e del Web.

“All’inizio degli anni ’90 il *World Wide Web* era un terreno di conquista per pochi impallinati tecnologi, bravi a districarsi fra gli astrusi comandi necessari per navigare e disposti a pagare i costi di bollette che erano tutt’altro che economiche” (Luna, 2013, p. 45). Poi, grazie alla rivoluzione di Internet, “il Web è diventato di tutti” (*ibidem*, p. 45).

La stessa evoluzione ha caratterizzato il progressivo aumento dei luoghi condivisi di lavoro nel mondo e anche in Italia: sempre più innovatori sociali, infatti, scelgono di lavorare insieme in spazi con rete *wi-fi* per tutti, con la cucina in comune e un tavolo da *ping pong*.

Crescono gli abitanti del mondo dei coworking e dei FabLab, quasi fino a identificare un vero e proprio movimento. Un movimento composto da persone caratterizzate da una forte passione per il proprio lavoro, per l’innovazione e l’intenzione di inventare e scoprire cose nuove in queste nuove forme di “laboratori” che rievocano quella che era la cosiddetta cultura dei *garage* del Web, in cui “chiunque può sperare di diventare attore dell’innovazione” (*ibidem*, p. 97)

#### I coworking

Quello dei coworking “è un fenomeno nato nel 2006 a San Francisco, quando Brad Neuberg, un programmatore molto sveglio e molto *hippy*, prese un locale al numero 801 di Minnesota Street, lo riempì di mobili *Ikea* e disse in pratica: “Se vi serve una scrivania per realizzare il vostro progetto, prendetela. In affitto. Quel posto si chiamava *Hat Factory* ed è diventato un mito perché quel gesto – apparentemente banale – ha segnato un cambio di scena” (Luna, 2013, p. 57). In quegli anni, in Silicon Valley la prima bolla di *Internet* era ormai lontana e la ripresa doveva ancora arrivare. In giro era pieno di smanettoni geniali e improvvisamente senza soldi che lavorano dove capita: anzi dove avevano l’opportunità di collegarsi ad internet con il loro *laptop*. Venivano chiamati *nomadic workers* o beduini, perché vagano inseguendo reti *wi-fi* come fossero stati oasi di acqua dove collegarsi e lavorare. Il loro luogo preferito era la catena dei caffè *Starbucks* (che mossa di marketing ha avuto la intuizione di offrire connettività gratis a chi consuma). (*ibidem*). E’ in questo contesto che la proposta di coworking ha iniziato a spopolare.

Il termine coworking, però, originariamente, è stato coniato nel 1999 a San Francisco da Bernie DeKoven, un programmatore informatico, inventore di giochi e apprezzato umorista. Per l’americano, il coworking rappresentava la possibilità di lavorare insieme come pari ed era da applicarsi alla collaborazione a distanza tra gli specialisti del lavoro in Internet.

Dallo studio condotto durante tutti questi anni di ricerca, è emerso come, il fenomeno dei coworking, sia

stato trattato da diversi autori da diversi punti di vista: Moriset vede i coworking come una forma di “*Third Space*” (Moriset, 2013), dove può fiorire nuove forme di socialità; Spinuzzi ha evidenziato come i coworking favoriscano la condivisione del sapere fra i lavoratori freelance e attraverso di essa (Spinuzzi, 2012), secondo Lange si crea la possibilità di costruire una nuova forma di comunità professionale diversa dalle corporazioni artigiane e dalle professioni liberali, che risponde alle esigenze di una maggiore responsabilità per i lavoratori in fase di produzione, garantendo la promozione di una conoscenza diffusa (Lange, 2011). Nel contesto italiano questa prospettiva è largamente condivisa dai ricercatori: Manzo e Ramella sostengono che i coworking, o meglio i FabLab-coworking che permettono l'uso di macchinari per la prototipazione rapida, possano favorire processi di condivisione del sapere in grado di generare esternalità positive per lo sviluppo locale (Manzo, Ramella, 2015); anche Ivana Pais suggerisce che i coworking siano in grado di accelerare la collaborazione e la condivisione del sapere fra i coworker, evidenziando come questi luoghi possano generare un senso di comunità che mostri un'affiliazione anzitutto ideologica (Pais, 2012). La sua indagine, infatti, mostra come i coworker abbiano creato un modo condiviso di pensare il lavoro, e la sua organizzazione, come valore in sé: in uno studio più recente, Pais e Rovasi sviluppano questa prospettiva suggerendo che gli spazi coworking – e alcuni altri aspetti della Sharing Economy come *Open Source*, *Open Design*, *Open Manufacturing* e *Crowdfunding* – siano in grado di supportare forme di fiducia e di valori condivisi che, a loro volta, possono favorire un vero e proprio *re-embedding* dell'economia à la Polanyi, contrastando il troppo mercato, frutto di decenni di politiche neo-liberali, con nuove comunità di valore (Pais, Rovasi, 2015).

Sicuramente occorre dire che, questa modalità di lavoro non è certo un novità. Nel corso dei secoli passati, infatti, si possono trovare tracce di ambienti in cui i liberi professionisti si riunivano per portare avanti le proprie attività. Un esempio illustre è rappresentato dall' *Atelier La Ruche*<sup>32</sup>, dove, già nel 1902, alcuni famosi artisti come Modigliani, Soutine e Chagall, condividevano lo stesso luogo mentre producevano opere d'arte all'avanguardia. Un'altra dimostrazione più recente, può essere fornita dalla *Writers Room*, uno spazio fondato negli anni '70 a New York per riunire gli scrittori della città. Quello che, però, dovrebbe emergere a seguito della descrizione di questi esempi, sono due importanti elementi che differenziano principalmente la natura degli spazi condivisi tipici del passato e quelli attuali. Come si può benissimo evince, infatti, prima del XXI secolo, *in primis* la condivisione degli spazi era limitata a delle specifiche tipologie di lavoratori, in particolare facenti parte le categorie di lavori artistici; in secondo luogo, all'interno di questi luoghi, si riunivano solamente persone che condividevano l'appartenenza alla stessa classe sociale.

Va specificato allora anche come, il coworking così come è inteso in questa ricerca, si differenzia anche dal classico *Share Office* nonché dall'*Open Office* tradizionale. Il coworking per essere tale, infatti, deve principalmente prevedere la parte di una 'vita comunitaria' al suo interno, alla quale i membri possono essere coinvolti, e che reande il luogo qualcosa di più rispetto ad un semplice luogo di lavoro composto da spazi e servizi condivisi.

---

<sup>32</sup> *La Ruche* è una vecchia struttura parigina che con i suoi numerosi *atelier* ha dato ospitalità a molti dei più grandi pittori scultori e mosaicisti dei primi anni del novecento

Il coworking, inoltre, non deve essere confuso, come invece spesso accade, con altre modalità di lavoro, come quella degli acceleratori di affari, degli incubatori di impresa, dei *business center* e delle *suite* per dirigenti, spazi, quindi, che in generale non si adattano al modello del coworking poiché manca in loro l'aspetto del processo sociale, collaborativo e informale con pratiche di gestione più vicine a quella di una cooperativa, tra cui la focalizzazione sulla comunità piuttosto che sul profitto. “Mettere insieme un paio di scrivanie nello stesso spazio non è coworking, potete farlo benissimo anche in uno *Starbucks*; noi offriamo un pacchetto flessibile di affiliazione, senza contratti o quote associative. Che usino lo spazio un’ora alla settimana o tutto il giorno, i soci sono incoraggiati a lasciarsi coinvolgere negli eventi che organizziamo, discussioni creative, brain training o pranzi per creare contatti.”, scriveva il fondatore di *theCube*, uno dei maggiori spazi di coworking di Londra.

Occorre, però, ammettere come non sia stato semplice trattare il concetto di coworking poiché, sotto a questa nomenclatura, vengono ancora etichettate moltissime realtà diverse fra loro per dimensioni, obiettivi, luoghi di appartenenza e tipologie di persone coinvolte.

Ma la parte epirica di questa ricerca, ha cercato di fare tesoro proprio di tutte queste differenziazioni che caratterizzano il mondo dei coworking, tentando di identificarle, classificarle e descriverle.

## **I FabLab**

“Nel mondo delle cose sta capitando lo stesso” (Luna, 2013, p. 46).

Tutto, si può dire, ha avuto inizio con l’invenzione di Arduino. Il nome Arduino è stato deciso da Banzi Massimo e i tre suoi soci “all’ultimo istante prima di andare in produzione, ispirandosi all’insegna del bar di Ivrea dove si trovavano a parlare: Antica Caffetteria Arduino” (Luna, 2013, p. 35). Cos’è Arduino elettronico? “Detto correttamente è una piattaforma basata su un *hardware* molto semplice e su un *software* altrettanto semplice e flessibile che consente di prototipare rapidamente con l’elettronica. Tradotto per il resto del mondo, è un piccolo *computer* delle dimensioni di una carta di credito che costa appena 20 euro: lo colleghi al tuo *personal computer* con un cavetto *usb*, scrivi l’azione che vuoi che un certo oggetto faccia e magicamente quella scheda diventa il cuore di una serie di oggetti che possono interagire con noi. E’ l’internet delle cose fatto dalle persone invece che dalle grandi aziende ed è più facile a farsi che a dirsi: Arduino, infatti, è progettato per essere utilizzato da principianti e non da tecnici” (*ibidem*, pp. 35-36). La logica sottesa ad il funzionamento di Arduino “si chiama *learning by doing*: se vuoi imparare una cosa, il metodo migliore è iniziare a farle” (*ibidem*, p. 36)

Ed è in questo senso che con l’invenzione di Arduino possiamo segnare la data di “inizio di un nuovo mondo. Un mondo in cui puoi provare a produrre da solo quello che hai in mente” (*ibidem*, p. 36). Se la tecnologia, infatti, diventa sempre più facile da usare e sempre meno costosa, così come è avvenuto per il Web, lo strumento non è più una barriera bensì un vero e proprio abilitatore. E’ in questo senso che la filosofia di Arduino è: “Se vuoi fare una cosa la puoi fare” (Luna, 2013, p. 46). Lo stesso Banzi, aprendo il TED *Global* di Edimburgo nel 2012, dichiarò: “Adesso non avete più bisogno del permesso di nessuno per fare

delle cose meravigliose”.

Tutto ciò è stato possibile anche grazie a una decisione fondamentale che Banzi ha preso fin dal primo giorno, una decisione che racchiude in sé i valori di apertura, condivisione e collaborazione della cultura digitale. Tutti possono utilizzare Arduino liberamente”. Come ha dichiarato Banzi stesso, infatti, “la scheda è un semplice spesso di *hardware* con licenza libera su cui gira un *software opensource*. Solo il nome è protetto, per il resto fateci quello che volete. [...] Partecipate, condividete e moltiplicatevi. E cambiate il mondo, se ne siete capaci” (Luna, 2013, p. 37).

Quella a cui assistiamo “è potenzialmente la nuova rivoluzione industriale”, caratterizzata dal trionfo dell’innovazione dal basso. [Semprerebbe] qualcosa destinato a cambiare per sempre il significato di fabbrica, che in questo modo si avvia ad uscire dai mega capannoni per farsi rete, smaterializzarsi e diventare – al limite – il *P.C. di casa*” (*ibidem*).

E gli attori di questa rivoluzione in corso vengono chiamati makers, ovvero persone che, usando la cultura e gli strumenti del digitale, proprio come Arduino, costruiscono oggetti molto concreti. I Makers sono coloro che, caratterizzati da “una solida cultura digitale fatta di apertura e collaborazione; [hanno] una notevole predisposizione per la tecnologia soprattutto elettronica; e una grande passione per il fai-da-te. [...] Risultato: un piccolo, agguerrito, gruppo di innovatori radicali” (*ibidem*, p. 45).

E’ stato Wired Chris Anderson, in un suo saggio del 2010, a descrivere il *Center for bits and atoms*, aperto da Neil Gershenfeld nello stesso anno al *MIT* di Boston, come il primo “incubatore di questo movimento” (*ibidem*, p. 38), ovvero il primo spazio di lavoro in cui i maker avevano la possibilità di fondare e rifondare startup, ma di un altro tipo. Startup che uniscono la cultura digitale con la produzione di oggetti fisici veri. Startup di makers. La grande intuizione di Neil Gershenfeld, quindi, “è stata quella di creare il primo FabLab, ovvero un luogo dove-produrre-quasi-qualsiasi-cosa con strumenti a basso costo per favorire una prototipizzazione rapida. Dall’idea del prototipo deve trascorrere poco tempo e devono servire pochissimi soldi: perché solo così sei incentivato a provarci e riprovarci. Solo così si produce vera innovazione” (*ibidem*, p. 39). I FabLab sono, in questo senso, “spazi per *hacker*, evidentemente, luoghi di creatività dal basso che riescono a trasformare gli individui dal ruolo di passivi utilizzatori a quello di attivo costruttori in grado di trovare soluzioni alle proprie necessità, dare concretezza alle proprie intuizioni. E sono strumenti formidabili per creare valore e occupazione” (*ibidem*). Un FabLab “è uno di quei posti dove se un ragazzo di talento presenterà con una idea assurda ma geniale, non gli diranno: “Grazie, interessante, ma questa cosa non ha futuro”. Gli diranno: prova a farla” (*ibidem*, pp. 39-40).

Anche in Italia, e proprio da Banzi in persona, a Torino, è stato aperto il primo FabLab, da nome “*Officine Arduino*”.

L’insieme degli elementi che hanno dato vita alla nuova rivoluzione, ovvero Arduino, la stampante 3D, il movimento dei makers, i FabLab, etc., costituiscono le basi di quella che è possibile identificare come la nuova manifattura personale. Se da una parte, infatti, appare improbabile a livello pratico, lo sviluppo di uno scenario in cui le grandi fabbriche di migliaia di operai sono sostituita da infinite micro fabbriche personali, quello che sempre più appare non solo possibile a livello teorico, ma anche empirico, è “che i due modelli

alla fine convivano” (*ibidem*, p. 40). Sarebbe questo un passaggio epocale, segnato dalla convivenza di due modelli produttivi opposti: uno, quello tipico della prima rivoluzione industriale, basato sulla produzione di massa e l’economia di scala, l’altro, quello delle stampanti 3D, dell’*opensourch* e dei FabLab.

Questa rivoluzione rappresenta una grande opportunità per l’Italia poiché “è il grande ritorno del fatto a mano. Un terreno sul quale noi italiani siamo tradizionalmente maestri assoluti” (*ibidem*, p. 46)

## **I FabLab: i coworking del mondo delle cose**

I Fablab si distinguono principalmente dai coworking, quindi, per la presenza oltre al lavoro immateriale, anche del lavoro materiale all’interno degli spazi.

In questa ricerca è stato scelto di parlare solo di coworking, senza distinguere tra questi e i FabLab, poiché si è voluto mettere al centro le caratteristiche che accomunano i due spazi di innovazione (la condivisione, la collaborazione, l’innovazione, la responsabilità, etc.), anziché gli elementi che li distinguono (oggetto di lavoro da parte dei lavoratori, strumenti di lavoro, mercato al quale si riferiscono, etc.). I FabLab, quindi, ritornano all’interno del seguente studio, poiché, l’organizzazione e il rapporto tra le persone sono sviluppati secondo le stesse logiche dei coworking.

Se inserire o meno i Fablab nella ricerca sui coworking, all’interno della mappatura prima e del campione della ricerca qualitativa, però, è risultato un problema che, ovviamente, si è posto fin dall’inizio della fase di analisi di sfondo. Questa focale questione ha trovato risposta positiva durante lo svolgimento della ricerca stessa, grazie all’analisi delle dichiarazioni date dai makers intervistati, i quali identificavano tutti il coworking come la modalità di relazione che caratterizzava anche i FabLab ed il loro lavoro.

E’ per questo motivo che in questa ricerca, quindi, con il concetto generale di coworking, si desiderano intendere tutti quei luoghi all’interno dei quali gravitano persone che condividono la passione per l’innovazione, ovvero tutti quei *network*, contemporaneamente fisici che *on line*, caratterizzati dalla creatività e dalla voglia di fare.

## **9.2. La mappatura**

### **9.2.1. I coworking nel mondo**

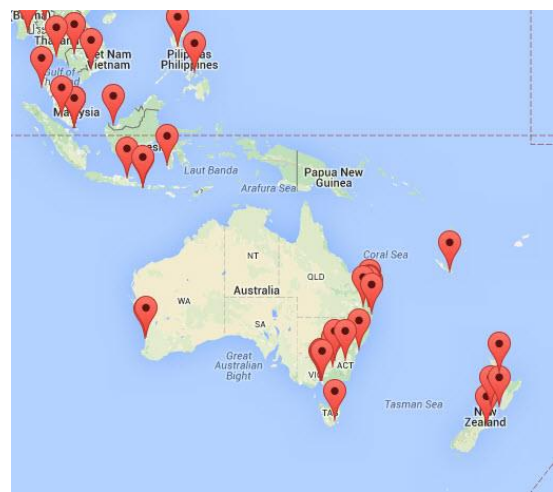
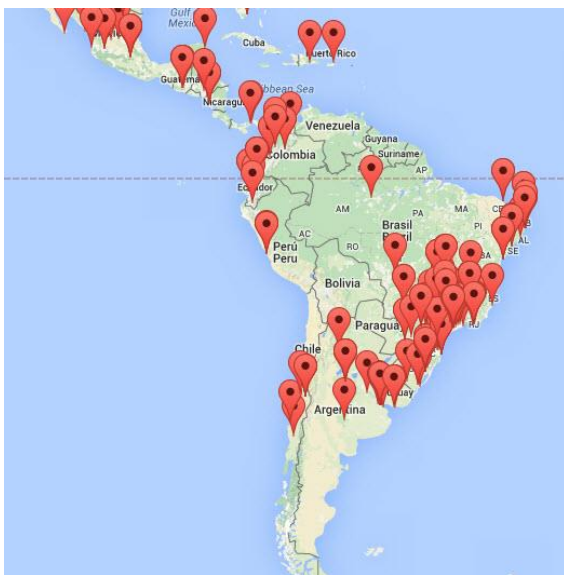
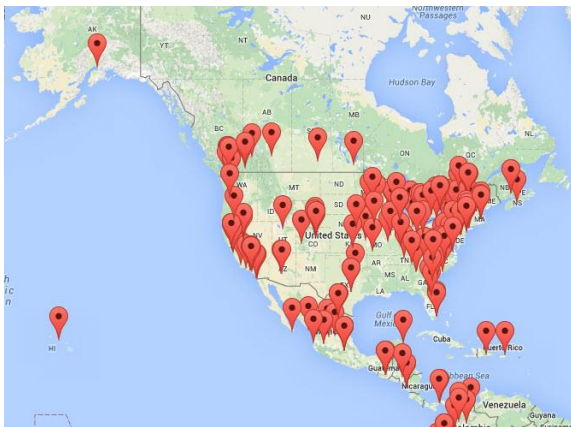
"Questa è la prima settimana di coworking, un progetto su cui sto lavorando", così scriveva Brand Neuberg sul suo blog nell'agosto del 2005. Programmatore della Silicon Valley, Neuberg trascorreva le sue giornate da *freelance* in totale solitudine davanti a un *computer*. Proprio a causa di questo senso di alienazione decide di aprire *Hat Factory*, un prototipo di ufficio condiviso composto da otto scrivanie, una cucina, una stanza per meditazione e massaggi. Il luogo chiuse dopo un solo anno, ma l’idea era ormai stata notata e apprezzata.

Il fenomeno, come spesso accade, iniziò a diffondersi a livello mondiale solamente nel 2008, portando l'Europa a superare rapidamente gli Stati Uniti. Nello stesso anno, nasce anche in Italia, a Lambrate (Milano) la prima idea di coworking.

In pochi anni, però, la modalità di lavoro in spazi condivisi è cresciuta a dismisura: negli ultimi anni, infatti, “abbiamo assistito a un proliferare di spazi coworking in Europa, negli Stati Uniti, nelle grandi metropoli asiatiche e in alcune città africane” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 2).

Un'indagine della rivista specializzata *DeskMag* stima, infatti, che alla fine del 2014 quasi 300.000 persone abbiano lavorato in uno dei circa 6.000 spazi di coworking in giro per il mondo. Comparando questi numeri con i dati del 2009, anno in cui esistevano soltanto 300 strutture adibite al lavoro collaborativo, possiamo farci un'idea chiara di quanto il fenomeno sia in rapida espansione.

Il sito *Web Global Coworking Map*<sup>33</sup> segnala l'esistenza di 1002 coworking distribuiti in 88 diversi Paesi nel mondo, in 596 città, mettendo a disposizione 47.720 postazioni libere per i coworkers interessati (il sito aggiornail dato costantemente attraverso la metodologia del *self-mapping*).

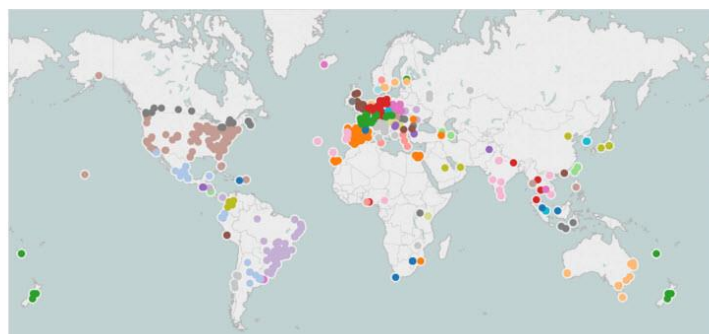


<sup>33</sup> <http://coworkingmap.org/>





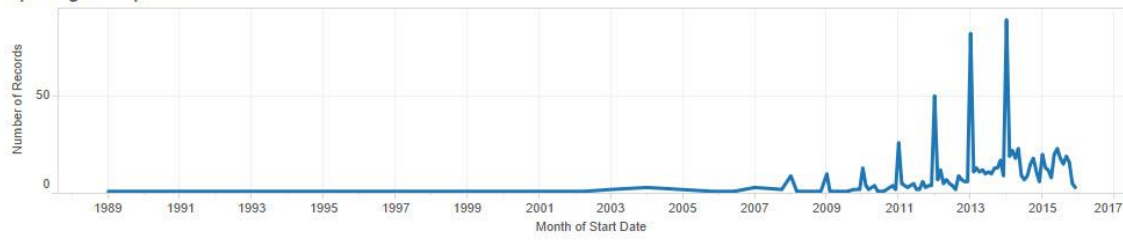
The numbers are updated weekly and you are free to use them.  
 Last update: November 19th, 2015



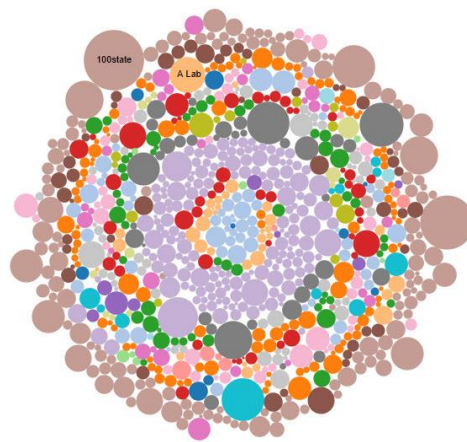
© OpenStreetMap contributors  
 Start Date 04/01/1999 31/12/2015

894 Coworking Spaces      82 Countries      493 Cities      41.084 Seats available

### Opening new spaces



### Seats per space



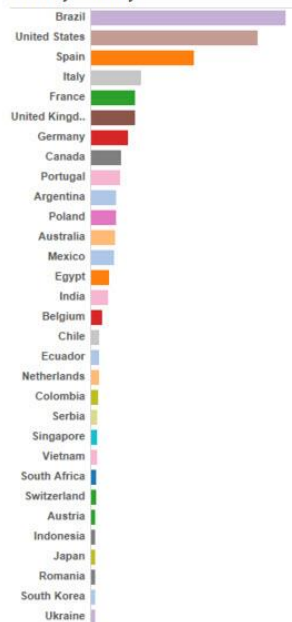
30,00  
Seats Median

46,01  
Seats Average

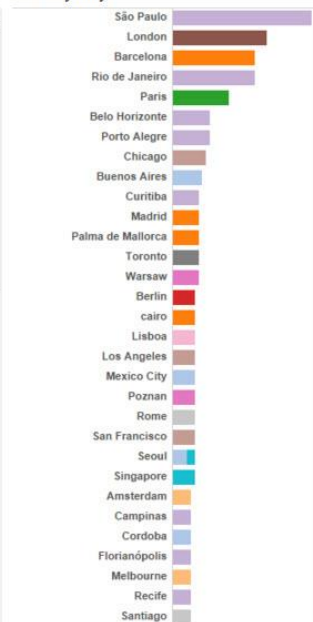
0  
The Smallest

1.000  
The Biggest

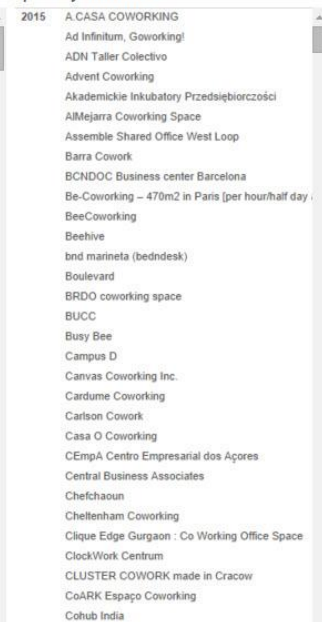
### Total by Country



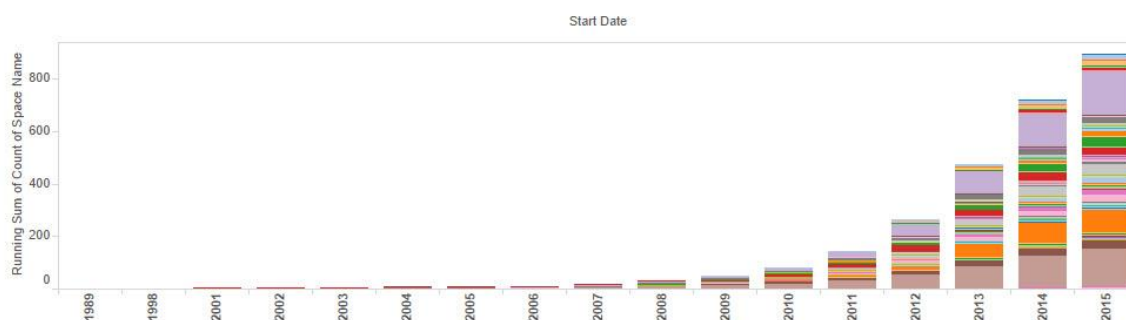
### Total by City



### Space by Start Date



Total of spaces per year



### 9.2.2. I coworking in Italia

Dopo aver cercato di tracciare una mappa generale riguardante gli spazi di coworking nel mondo, occorre, però, concentrarsi sulla dimensione nazionale, sul livello di espansione che riguarda il fenomeno dei coworking in Italia e su alcune dimensioni che sono state analizzate nel cercare di comprendere lo sviluppo che questo ha avuto in Italia.

Come anticipato nel capitolo metodologico, in collaborazione con il Centro Studi CesCoCom, è stata realizzata una mappatura a partire da quella che era la definizione di coworking che veniva data all'interno del sito *Web Wikipedia* e concentrando l'osservazione sui seguenti *item*: il numero Coworking presente in Italia; la distribuzione di questi nelle aree geografiche nazionali; la loro distribuzione nelle Regioni; concentrazione nei diversi centri abitati; quella per "tipologie tradizionali"; il numero di Coworking appartenenti ai diversi *networking* e quello dei Coworking indipendenti; il rapporto Coworking e Pubblica Amministrazione, in termini di numeri e politiche attivate; il rapporto esistente tra Coworking, acceleratori ed incubatori.

Al 10 Marzo, giorno in cui si è interrotta la fase di mappatura, è stata mappata l'esistenza di un totale di 246 Coworking in Italia.

Di seguito si riportano, quindi, le dimensioni osservate grazie alla mappatura svolta.

#### Distribuzione e concentrazione geografica

La distribuzione geografica in aree geografiche mostra come vi sia una concentrazione maggiore di coworking al Nord di Italia. In particolare, questa è più alta lungo la via Emilia. 61% sul totale, sono i coworking presenti al Nord. Sicuramente, però, la città che fa da faro su tutte in Italia in tema di coworking e in generale di luoghi di condivisione e di collaborazione è Milano.

Distribuzione geografica: al **Nord 61%** dei 246 mappati  
Di cui:



- 📍 **78.7%** Coworking
- 📍 **16.7%** FabLab
- 📍 **4.6%** Coworking+FabLab



Al Centro Italia risulta solo del 24% la percentuale dei coworking presenti rispetto tutta l'Italia. Dato che, inoltre, subisce l'influenza positiva della Toscana, Regione che identifica un caso virtuoso e molto impegnato sui temi legati allo sviluppo dell'economia collaborativa e della condivisione, sia in termini di *policy* attive che dal punto di vista delle attività aperte e produttive. Anche la città di Roma è, soprattutto negli ultimi tempi, una delle più attive in Italia dal punto di vista degli spazi di condivisione e collaborazione di lavoro.

Distribuzione geografica: al **Centro 24%** dei 246 mappati  
Di cui:



- 📍 **72.9%** Coworking
- 📍 **22%** FabLab
- 📍 **5.1%** Coworking+FabLab



Al Sud, invece, si trova il rimanente 15% degli spazi totali mappati in Italia. Occorre specificare, però, come questi siano davvero interessanti perché veri e propri esperimenti, quasi tutti davvero differenti fra loro, di innovazione sociale e promotori di cultura di impresa economica e sociale che ha alla base temi quali la legalità, la sostenibilità, la creatività, l'auto-imprenditorialità, etc.

## Distribuzione geografica: al Sud e nelle isole 15% dei 246 mappati

Di cui:

📍 **81.1%** Coworking

📍 **18.9%** FabLab



E' stata quindi osservata anche la distribuzione e la concentrazione dei coworking e dei FabLab nelle diverse Regioni, Province e Comuni in Italia, cercando di verificare in questo modo quali fossero le più attive nel favorire e incentivare la nascita e lo sviluppo di coworking e FabLab, cercando anche di comprendere se e come questo dato fosse collegato a particolari *policy* attive a livello territoriale. In questo senso, la città di Milano si è dimostrata come quella più interessante, sia dal punto di vista del numero di luoghi di lavoro condivisi e collaborativi attivi, ma anche e soprattutto come caso fondamentale per lo studio del rapporto virtuoso che può esistere a livello comunale tra i soggetti manager e coworkers, il territorio e la Pubblica Amministrazione in relazione a questo tema.

## Distribuzione geografica (regioni)

Abruzzo 4 (1 coworking + 2 fablab + 1 cw-fl)

Basilicata 3 (3 coworking)

Calabria 8 (6 coworking + 2 fablab)

Campania 6 (3 coworking + 3 fablab)

**Emilia-Romagna 31** (23 coworking + 7 fablab + 1cw-fl)

Friuli-Venezia Giulia 7 (5 coworking + 2 fablab)

**Lazio 19** (14 coworking + 4 fablab + 1cw-fl)

Liguria 9 (8 coworking + 1 fablab)

**Lombardia 46** (38 coworking + 6 fablab + 2 cw-fl)

Marche 11 (8 coworking + 2 fablab + 1 cw-fl)

**Piemonte 28** (24 coworking + 3 fablab + 1 cw-fl)

Puglia 8 (8 coworking)

Sardegna 4 (3 coworking + 1 fablab)

Sicilia 8 (7 coworking + 1 fablab)

**Toscana 18** (13 coworking + 5 fablab)

Trentino Alto Adige 6 (4 coworking + 2 fablab)

Umbria 7 (7 coworking)

**Veneto 23** (19 coworking + 2 fablab + 2 cw-fl)



## Distribuzione geografica (province e comuni)



PROVINCE	COMUNI
<b>Bari 4</b> (4 coworking)	<b>Bari 3</b> (3 coworking)
<b>Bologna 8</b> (6 coworking + 2 fablab)	<b>Bologna 8</b> (6 coworking + 2 fablab)
<b>Firenze 10</b> (6 coworking + 4 fablab)	<b>Firenze 10</b> (6 coworking + 4 fablab)
<b>Genova 5</b> (4 coworking + 1 fablab)	<b>Genova 5</b> (4 coworking + 1 fablab)
<b>Milano 26</b> (21 coworking + 2 cw-fl + 3 fablab)	<b>Milano 23</b> (19 coworking + 1 cw-fl + 3 fablab)
<b>Napoli 5</b> (3 coworking + 2 fablab)	<b>Napoli 3</b> (2 coworking + 1 fablab)
<b>Palermo 3</b> (2 coworking + 1 fablab)	<b>Palermo 3</b> (2 coworking + 1 fablab)
<b>Reggio Calabria 4</b> (4 coworking)	<b>Reggio Calabria 4</b> (4 coworking)
<b>Roma 16</b> (11 coworking + 4 fablab + 1 cw-fl)	<b>Roma 15</b> (10 coworking + 4 fablab + 1 cw-fl)
<b>Torino 19</b> (16 coworking + 2 fablab + 1 cw-fl)	<b>Torino 16</b> (14 coworking + 1 fablab + 1 cw-fl)
<b>Verona 5</b> (4 coworking + 1 fablab)	<b>Verona 4</b> (4 coworking)



Sono state anche osservate le distribuzioni dei coworking e dei FabLab per centri urbani differenziati per fasce di popolosità. Questa analisi è stato svolta prevalentemente con l'intenzione di verificare una possibile correlazione esistente tra la presenza di un Coworking in un determinato territorio e l'impatto che esso genera a seconda della popolosità del centro urbano in cui è situato.

## Distribuzione in base alla popolosità dei centri urbani



Popolosità	Coworking	FabLab	Coworking+FabLab	Totale parziale	% (rispetto ai 246 mappati)
1-10.000	11	3	1	15	6,1
10.000-50.000	27	3	1	31	12,6
50.000-100.000	29	6	1	36	14,6
100.000-200.000	40	9	1	50	20,3
200.000-500.000	29	4	1	34	13,8
500.000-1.000.000	21	6	2	29	11,8
>1.000.000	34	14	3	51	20,7
TOTALE	191	45	10	246	100



## Distribuzione in base alla tipologia classica di distinzione degli spazi: Coworking e FabLab<sup>34</sup>

La mappatura si è concentrata, quindi, sul verificare come i 246 spazi mappati fossero nella realtà suddivisi nelle tre tipologie classiche e maggiormente conosciute anche a livello mainstream, ovvero, come è già stato

<sup>34</sup> Questa distinzione in tre tipologie tradizionalmente proposta, è stata modificata, a seguito della ricerca sul campo svolta. Il presente studio, infatti, identifica, oltre che la distinzione classica tra coworking, FabLab e coworking + FabLab, anche diversi 'idealtipi' di Coworking che verranno descritti in uno dei paragrafi seguenti

descritto, quella di coworking, di FabLab e di coworking + FabLab. Dalla ricerca è emerso perciò che, rispetto al numero totale, 191 sono spazi di coworking, 95 sono dei Fablab e 10 coworking + Fablab. Nella zona Lombardo-Veneta si nota la presenza di un numero elevato di FabLab rispetto al resto d'Italia, dato che può essere associato ad una possibile tendenza di sostituzione da parte di nuove forme economiche e produttive dei vecchi centri di produzione manifatturiera tipici dell'economia industriale tradizionale novecentesca.



### Rete: network e franchising

Un altro *item* osservato è stato quello riguardante l'appartenenza o meno da parte dei vari coworking e FabLab a *network* o *franchising*.

#### Coworking e FabLab: organizzazione basata su network



Dei 246 coworking e FabLab mappati il 45% circa è organizzato in network.  
Di questi:



- 70.3% Cowo
- 13.5% FabLab
- 6.3% The Hub
- 6.3% Talent Garden
- 3.6% Multiverso



## Coworking e Pubblica Amministrazione

Molto importante è risultato essere il tema della rapporto esistente tra coworking, FabLab e Pubblica Amministrazione. Il metodo, infatti, che quest'ultima utilizza per incentivare la nascita e lo sviluppo di luoghi di lavoro condivisi e collaborativi all'interno del proprio territorio, risulta fondamentale. Al contrario, però, la mappatura mostra una scarsa tendenza da parte delle Pubbliche Amministrazioni in Italia di relazionarsi al fenomeno in esame. Sul numero totale di coworking e FabLab attivi, ben 142 sono, infatti, spazi di proprietà e gestione del tutto privata, mentre solo 4 sono risultati alla data di termine della mappatura gli spazi pubblici. Per una corretta lettura e analisi di questo dato, però, occorre incrociare i risultati emersi dallo studio delle interviste svolte nella parte di ricerca empirica. Da queste emerge, infatti, come questo numero così basso non sia da identificare esclusivamente come una lacuna o un limite, conspevole o non, della Pubblica Amministrazione, ma che, al contrario, corrisponde ad una scelta consapevole dei fondatori dei coworking e dei FabLab in Italia, che vedono un eventuale partecipazione ed interesse da parte della Pubblica Amministrazione in maniera negativa.

### *Coworking e FabLab:*

Prevalgono nettamente quelli privati

Dei **246** Coworking e FabLab mappati

**•242 privati**



#### • **4 Coworking pubblici:**

**Roma** > MillePiani

**Cagliari** > FabLab Sardegna

**Foligno** (Perugia) > Multiverso Foligno

**Veglio** (Biella) > Veglio Coworking Project



Occorre qui sottolineare, infatti, come dai colloqui emerge che, ai concetti di 'Pubblico' e di 'Pubblica Amministrazione', gli intervistati, nella maggior parte associno, in una minor parte addirittura sostituiscano, termini quali quelli di 'partito politico' o 'politica', i quali hanno, e questo per quasi la totalità dei soggetti, una connotazione prevalentemente negativa. Dall'analisi del contenuto emerge, quindi, un desiderio consapevole ed espresso di autonomia dei soggetti privati rispetto alla Pubblica Amministrazione. Questo, però, non risulta essere conseguenza di motivazioni legate a qualche ideologia o visione politica, ma, al contrario, alla convinzione generale che il 'Pubblico' non rappresenti più, in caso lo abbia mai rappresentato, il 'soggetto' in grado di leggere e quindi di dare risposta, ai bisogni e alle istanze delle persone che lavorano e vivono all'interno di questi luoghi di condivisione e di collaborazione. Nonostante questa visione, però, la



maggior parte dei soggetti intervistati dichiara allo stesso tempo di auspicare e di essere aperta al dialogo con le Pubbliche Amministrazioni, in particolare del territorio a cui fanno riferimento, alle quali identificano una ideale funzione di regia, coordinamento e aiuto da svolgere nei confronti delle realtà attive per la promozione e lo sviluppo di una cultura dell'auto-imprenditorialità associata. In particolar modo, credono nella necessità di attivare forme di incentivazione sotto forma di agevolazioni e sostegno per la creazioni di ecosistemi in cui le nuove forme di lavoro e di impresa tipiche dei coworking e dei FabLab vengano stimolate. In questo senso, l'esperienza di Roma del coworking Millepiani, rappresenta per molti intervistati un esempio negativo di intervento della Pubblica Amministrazione. Al contrario, viene descritta come positiva la pratica realizzata nel Comune di Veglio. Il Sindaco di questo piccolo paese della Provincia lombarda, ha, infatti, personalmente tentato di dare una parte delle possibili risposte al problema che coinvolge i giovani del Suo paese che si ritrovano a dover migrare in altre città allo scopo di trovare lavoro, mettendo a loro disposizione uno spazio e dei servizi che potessero aiutarli per aumentare la loro percentuale di possibile occupabilità. La ricerca mostra, come già detto, come vengano considerate dagli intervistati molto utili e interessanti, inoltre, le iniziative realizzate dalle Pubbliche Amministrazioni in termini di supporto diretto o indiretto al fenomeno dei coworking e dei FabLab. In particolar modo, da questo punto di vista, viene citata spesso nei colloqui l'esperienza d'avanguardia del Comune milanese.



## Casi di supporto della Pubblica Amministrazione a coworking e Fab Lab

Nome iniziativa	Dove	Chi	Tipo di supporto PA
<b>ColaboRa</b>	Ravenna	Comune di Ravenna (con il sostegno di Eni e della Fondazione Enrico Mattei)	Opportunità e agevolazioni di start up per due anni e spazi di coworking
<b>Voucher + Grande FabLab</b>	Milano	Comune e camera di commercio di Milano	Voucher (incentivi economici verso il coworking, a beneficio di chi opera sul territorio cittadino)
<b>Coworking Salsomaggiore Terme</b>	Salsomaggiore terme	Comune di Salsomaggiore terme	L'Amministrazione comunale mette a disposizione locali per Coworking
<b>Veglio Coworking Project</b>	Veglio	Comune di Veglio e patrocinio della Provincia di Biella	Concessione di locali di proprietà comunale

Nome iniziativa	dove	chi	tipo di supporto PA
FabLab Sardegna	Sardegna	Sardegna Ricerche (Regione Sardegna)	Bando "Generazione Faber" per assegnare 40 borse di sperimentazione a giovani artigiani tecnologici
Co-working al femminile	Provincia di Lucca	Provincia di Lucca	Bando per l'assegnazione di finanziamenti per un progetto di co-working al femminile
SpeedMiUp	Milano	Camera di Commercio, Università Bocconi e contributo del Comune di Milano	Servizi per favorire la nascita di nuove imprese e l'avvio all'impresa di giovani professionisti
We Do FabLab	Provincia di Novara	Provincia di Novara (assessorato politiche giovanili) e Fondazione Mike Bongiorno	La Provincia sostiene dal 2009 con diverse iniziative questi incubatori di idee giovanili
MillePiani	Provincia di Roma	Assessorato al Lavoro Provincia di Roma	Assegnazione di spazi gratuiti
GiovaniSi	Regione Toscana	Regione Toscana	Tavolo sul co-working per intervenire con progetti o iniziative a favore del coworking

Nome iniziativa	dove	chi	tipo di supporto PA
CheFare	Italia	Network 'CheFare' + Ass.ne culturale 'DoppioZero' + patrocinio Regione Puglia + collaborazione Enel	Bando "cheFare" per assegnare un contributo a favore di progetti di innovazione culturale
Coworking a Foligno	Foligno (Pg)	Comune di Foligno	Bando per la realizzazione del progetto di coworking del Comune di Foligno
Yatta	Milano	Comune di Milano	Bando 'Creative Makers' per assegnazione spazi
Piano Giovani	Sicilia	Regione Sicilia	Bando incentivi alla creazione di coworking
Case Popolari-Coworking	Alessandria	Comune di Alessandria	Fondi comunitari per incubare una serie di artigiani che arrivano dal coworking
Perturbazioni giovanili 3.0	Grugliasco e Collegno	Assessorato alle Politiche Giovanili della città di Grugliasco	Contributo economico per l'utilizzo di uno degli spazi di coworking accreditati, fino ad un massimo di € 1.500 annui

## Un fenomeno in crescita

Grazie alla continua analisi di sfondo e ricerca etnografica sul *Web* è stata svolta durante tutto il periodo di ricerca e scrittura, che è possibile affermare, anche dopo la fine della fase di mappatura al 10 Marzo 2014, sono nati altri numerosi spazi condivisi in Italia.

## Coworking e FabLab: un fenomeno in crescita



Dalla data stabilita per il termine della mappatura (10 marzo 2014) al 10 maggio 2014, sono stati censiti, ma non mappati, ulteriori 20 tra Coworking e FabLab di recente e prossima apertura



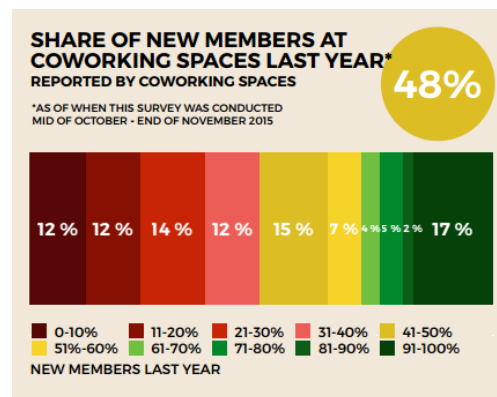
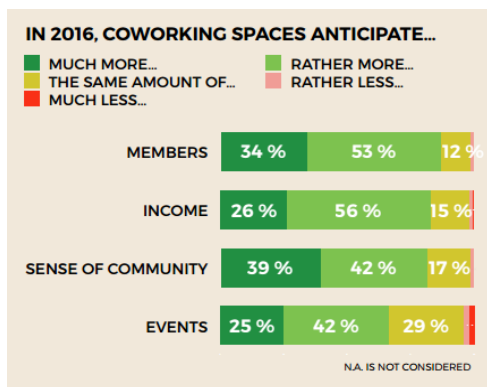
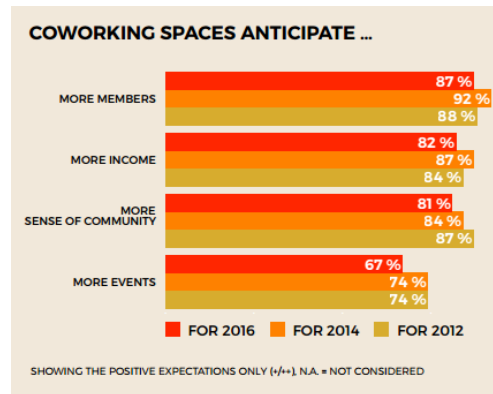
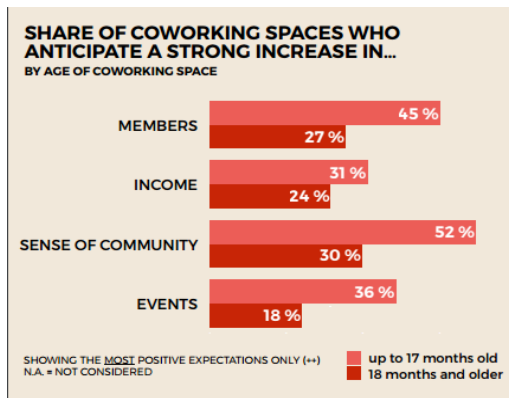
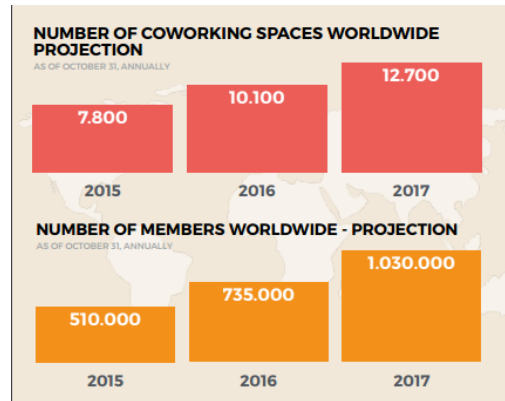
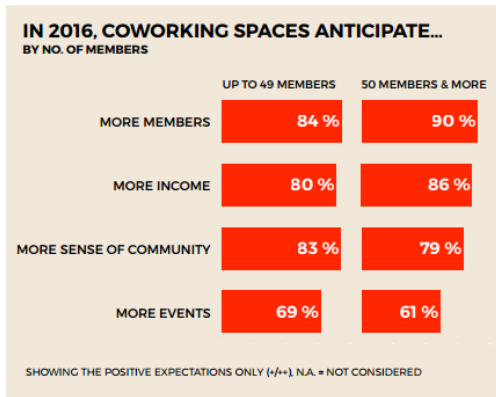
Città	Regione	Aperture in corso/previste
Bologna	Emilia-Romagna	1
Cagliari	Sardegna	1
Firenze	Toscana	2
La Spezia	Liguria	1
Milano	Lombardia	2
Palermo	Sicilia	1
Parma	Emilia-Romagna	3
Pescara	Abruzzo	1
Ragusa	Sicilia	1
Ravenna	Emilia-Romagna	1
Roma	Lazio	3
Siena	Toscana	1
Varese	Lombardia	1

Anche i risultati della ricerca del 2016 “Global Coworking Survey” svolta a livello mondiale sul fenomeno dei coworking, dimostra come “while the coworking industry might have had some stormy and less than desirable market conditions in 2015 with increased real estate prices and challenges in growing awareness, those phenomena don’t have a negative impact on the global development in general, at least not more than in the past”<sup>35</sup>. L’articolo pubblicato all’interno del sito Web di Desmark descrive, infatti, questa tendenza positiva nonostante la crisi che caratterizza il mercato economico e del lavoro a livello globale: “Late last year spaces reported an average of 76 members, almost 50% more than just two years ago. This development continues with a view of the expansion plans and expectations of coworking spaces for this year continues. [...]62% of all coworking owners this year, reported wanting to expand their spaces, showing a slight increase from the 59% as reported by the 2014 survey results. Almost identical with previous survey results, one in three operators (36% in 2016 vs. 35% in 2014) reported planning at least one additional location. An interesting trend proven by this year’s survey is the similar proportion in increase year over year of spaces planning to add additional desks and space in their current location (27% in 2016 vs. 21% in 2014) as well as those planning to move their space to another location (12% in 2016 vs 8% in 2014). [...]The overall positive expectations provided by space owners are still quite high, but have shown signs of leveling off when comparing 2016 to 2014 results. 87% of respondents report expectations of growing membership while 82% anticipate increased revenue. The slight decrease of five percentage points may speak to the fact that more respondents have been in business for a longer time. Typically those new to the market have the highest expectations for themselves, since they start from scratch with zero members and zero income. As the market matures, the share of new spaces (which are 12 months or younger) shrinks, and reached now 34%, compared to 51% in 2012/2013. Because most of the older coworking spaces still exist and are not simply replaced by a new one. [...]As reported by members, four out of five of them plan to stay where they are for the next year. Two-thirds of members haven’t even considered leaving, a slight increase compared to the last survey. New data shows an increase in the number of members who work at multiple

<sup>35</sup> <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>

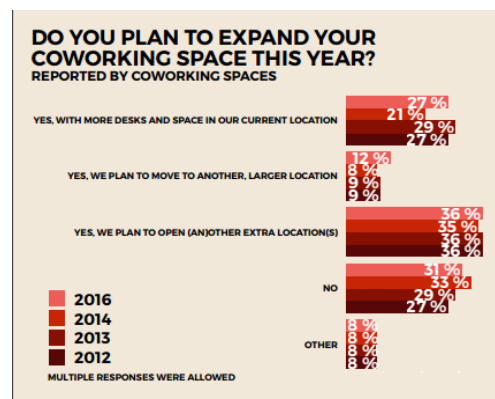
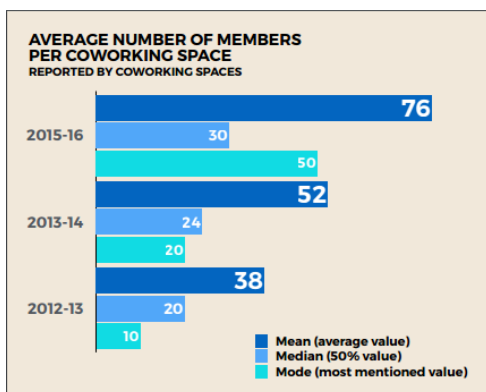
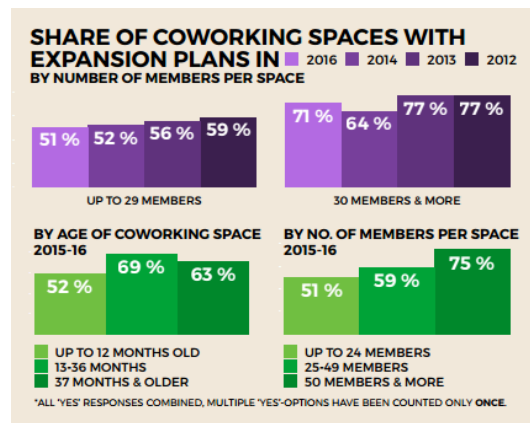
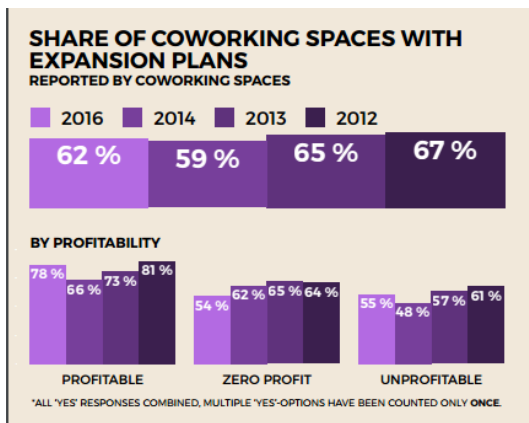
spaces (15% of 2016 respondents vs. 9% of respondents in 2013), a response most likely be linked to an overall increase of members who travel or identify themselves as digital nomads. Another response tied to possible increase in travel or relocation of members is that now one out of five members no longer work from their first space. In 2016, overall satisfaction responses remain almost identical to those of the last survey<sup>36</sup>.

Le immagini pubblicate e rese disponibili <sup>37</sup> on line descrivono in maniera esauriente la tendenza descritta.



<sup>36</sup> <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>

<sup>37</sup> Desmacg, Coworaholic, Coworking Outlook, (2016) *Coworking Forecast. Result of the Global Coworking Survey in Charts: Part 1*, [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/885591/2016\\_Coworking\\_Outlook\\_1.pdf?t=1456107107017](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/885591/2016_Coworking_Outlook_1.pdf?t=1456107107017)



A fronte di tali risultati, perciò, possibile dichiarare che il fenomeno coworking è non solo emergente, ma anche in crescita e diffusione, e ancora di più, è possibile ipotizzare che questo non si arresterà nel futuro prossimo.

### 9.3. I profili e le motivazioni dei coworkers e dei makers

I lavoratori dei coworking “paiono descrivere forme di esistenza intrinsecamente nomadi. Sperimentatori di soluzioni contingenti e sempre fuori tempo e fuori luogo. Soggettività in permanente divenire, non facilmente riconoscibili all’interno delle identità (rappresentazioni) socialmente costituite. In altre parole e per altri versi i lavoratori sono assorbiti in temporalità sociali che sono caratterizzate dalla loro eventualità. Dalla loro scivolosità, provvisorietà, improvvisazione intrinseca” (Contarini, Marsi, 2015, pp. 50-51)

In primo luogo quello che è emerso è un interessante profilo dei soggetti che possiamo identificare come i ‘coworkers tipo’.

L’età media dei lavoratori è di 34 anni e in generale l’intervallo più frequente ricade fra i 25 e i 39 anni, anche se sempre più spesso gli spazi iniziano ad attrarre persone più giovani o più adulte. Anche se ci sono due casi di intervistati che hanno ciascuno 52 anni e 67 anni, e un caso in cui l’intervistato ha 20 anni.

Dalle interviste emerge che tra i coworkers intervistati, seppur non in un numero alto, vi è una percentuale non



Quello che risulta, inoltre, fondamentale ai fini della ricerca è che dalle interviste emerge come i coworker siano nella quasi totalità ‘imprenditori di se stessi’: lavoratori autonomi titolari di Partita Iva; imprenditori. Solo nella minor percentuale dei casi dichiarano di svolgere un lavoro subordinato e dipendente, o un lavoro para-subordinato nella forma di collaborazioni occasionali, lavoro a progetto, etc.

Dalle interviste emerge, però, come vi siano anche situazioni “in bilico tra l’essere auto-imprenditori della miseria e creare una collettiva industriosa della felicità” (Contarini, Marsi, 2015, p. 62). “Detto in altre parole, assistiamo a una nuova fioritura dell’arte dell’arrangiarsi. [...] Se l’arrangiarsi ha successo, tanto meglio. Tuttavia, se necessario, anche un lavoro mal pagato per una qualche prestazione può diventare una parte altrettanto accettata e coerente della biografia lavorativa individuale. Una tale biografia ovviamente risulterà piena di fratture e contraddizioni, percorsi di formazione interrotti e ripresi, *McJobs* e costituzioni di aziende posti sul medesimo piano, tutto intrecciato in un tessuto assolutamente individuale di attività e occupazioni” (Beck, 2000, p. 82).

Un ulteriore elemento su cui ci si è soffermati, poiché considerato elemento fondamentale per la spiegazione dello sviluppo di questo fenomeno, è stata l’analisi delle motivazioni che hanno spinto la maggior parte dei soggetti intervistati ad entrare a far parte del mondo dei coworking.

Se questa inizialmente é, secondo gli intervistati, infatti, inizialmente di tipo economico, ovvero il risparmio nel costo dell’ufficio, in un secondo tempo, e cioè a determinare la scelta di continuare a pagare l’affitto all’interno di uno spazio condiviso, le motivazioni cambiano e sono la possibilità di: lavorare in maniera autonoma, ‘senza “padroni”’; avere accesso a più servizi e strumenti; uscire dall’isolamento tipico del ‘lavoro da casa’; collaborare e scambiare conoscenze con altre persone; vivere parte della giornata in un ambiente piacevole stimolante, di *appeal*, etc.

Una delle principali funzionalità del coworking che emerge dalle interviste, quindi, è quella di radunare gruppi di persone che lavorano in modo indipendente, come ad esempio liberi professionisti e partite Iva, o anche persone che per lavoro si trovano a viaggiare frequentemente, e che condividono dei valori, una determinata filosofia del lavoro e sono interessati alla sinergia che può avvenire lavorando a contatto con altre persone di talento. La soluzione dell’ufficio condiviso attrae tipicamente questa tipologia di soggetti, i quali altrimenti lavorerebbero da casa, finendo per svolgere la propria attività in relativo isolamento. Gli spazi di lavoro condivisi offrono, in questo senso, una soluzione al problema dell’isolamento e all’alienazione, che tanti *freelance* sperimentavano lavorando in casa e permette loro di sfuggire alle distrazioni dell’ambiente domestico: “Generalmente, invece di rinchiudersi fra le quattro pareti di un ufficio o della propria cameretta, ormai si preferisce stare con una scrivania accanto all’altra per contaminarsi di intelligenza e di idee” (Luna, 2013, p. 57). Come dichiara Charles Planck, *CEO* dell’azienda *Articulated Impact* e *partner* fondatore di uno spazio di coworking a Washington, infatti: “Per i passati 10-15 anni, siamo vissuti in un’età dove potevi lavorare in calzini e biancheria intima, ma questo non ti preserva dal diventare pazzo. Scopri che, se stai a casa per troppo tempo, perdi la capacità di interagire con le persone”.

Inoltre, anche “la condivisione del sapere nei coworking gioca un ruolo importante: il bisogno di condividere le proprie competenze attraverso il confronto con persone con esperienze diverse, oltre alla possibilità di

ampliarle, è uno dei motivi più importanti che spinge a partecipare ad uno spazio di lavoro condiviso” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 12). Molti coworker raccontano, infatti “di aver scelto di abbandonare situazioni di impiego sicuro in grandi organizzazioni per poter esercitare meglio la loro creatività” (*ibidem*, p. 17).

Una cosa interessante, sottolineata anche da Arvidsson e Colleoni, risulta la consapevolezza e la soddisfazione che accomuna molti coworkers, che risiede “nella sensazione di svolgere un lavoro indipendente e innovativo ma non fine a se stesso, proprio perché appartiene a un movimento che sta cambiando il mondo. Questo aspetto sembra essere anche più importante del guadagno economico” (*ibidem*).

#### **9.4. Idealtipi di Coworking presenti in Italia**

Dallo studio condotto emerge come esistano diversi tipi di spazi predisposti ad essere Coworking.

Il primo tipo è anche quello classico e maggiormente conosciuto: si tratta di luoghi nati grazie all’intervento di privati o del Pubblico, con il solo scopo di condividere, tramite formule contrattuali diverse, tra i *freelance* che affittano per periodi più o meno lunghi, le postazioni presenti, nonché i servizi, gli strumenti e tutto ciò che viene previsto dal contratto stipulato tra il lavoratore e il Coworking.

Il secondo tipo è quello che nasce come di leva di sviluppo e con la funzione di innovazione per le imprese già presenti sul mercato, le quali riorganizzano parte o addirittura tutti i loro spazi, in forma di coworking.

Il terzo tipo di coworking, invece, è quello che un acceleratore o incubatore apre al suo interno per facilitare la collaborazione, la nascita e lo scambio di idee tra gli startupper.

Inoltre, emerge la presenza di diversi tipi-ideali di luoghi di lavoro condivisi e collaborativi all’interno dei quali esiste un processo di lavoro che può essere identificato come quello definito all’interno della ricerca come coworking. Questi tipi-ideali sono: il coworking; il FabLab; il coworking + FabLab; il coworking diffuso; il rural coworking; la co-manufactory; il coworking + co-manufactory; il co-shopping; la co-manufactory + co-shopping.

#### **9.5. La grande sfida di sempre: autonomia o collaborazione?**

I coworking risultano dalle interviste rispondere al “crescente desiderio di autonomia e il definirsi di un proprio sapere di auto-produzione che anima la soggettività contemporanea al lavoro” (Contarini, Marsi, 2015, p. 46). Quello che però emerge come un tratto comune tra i coworkers, che li spinge a vedere nei coworking non solo dei luoghi di lavoro, ma anche e soprattutto delle risposte alle loro esigenze ed istanze, è la loro “necessità di proteggere l’autonomia personale e quella del proprio lavoro secondo gradazioni e sfumature diverse” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 26). In questo senso, “luogo – in passato – di convergenza di lotte collettive” il coworking diventa uno spazio in cui poter affermare le logiche di un sistema socio-



economico capace di coniugare insieme formalmente e sostanzialmente libertà e eguaglianza, “non in competizione uno con l’altro, ma letteralmente tutti insieme” (Luna, 2013, p. 56). La collaborazione e la condivisione con gli altri coworkers, infatti, viene visto come il “presupposto per fare presto e bene. E’ esattamente il contrario del modo in cui per decenni ci hanno detto che il mondo avrebbe funzionato” (*ibidem*, p. 57). Si può affermare che, “i coworker sono ‘solitari insieme’ per usare l’espressione di Turkle (2012, cf. Spinuzzi, 2012). Un’impressione questa facilmente comprensibile se si vive una giornata all’interno di uno degli spazi di coworking in Italia. In base ai racconti dei coworker, infatti, emerge come all’interno di queste realtà, esista un sistema di regole informali (a volte alquanto severe) che servono per regolare l’interazione reciproca, poiché, dopo tutto, i coworking sono luoghi dedicati al lavoro” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 18).

Per capire a fondo la portata innovativa di questo fenomeno bisogna perciò chiarire che il coworking non riguarda soltanto lo spazio fisico, ma trova la sua ragione di esistere inizialmente e soprattutto nell’istituzione della comunità di coworker: quasi tutti i coworking, infatti, investono risorse notevoli nella creazione di eventi per facilitare e incentivare socialità, scambi di informazioni, collaborazione, etc.

## **9.6. Il rapporto vita e lavoro**

Dalle interviste emerge come quasi il totale degli intervistati vede il coworking come il luogo in cui lavorare tutti i giorni. “Il lavoro non misurabile è anche smisurato, e si insinua nel rifiuto di una compartimentazione duale vita/lavoro” (Contarini, Marsi, 2015, p. 58). In questo senso appare, come, inizino “a sfumarsi i confini tra lavoro e non-lavoro, nei tempi, nei luoghi e nei contratti” (Beck, 2000, p. 111). La trasformazione del lavoro si caratterizza sempre più per un aumento della “libera scelta e dell’autonomia dei tempi lavorativi e della realizzazione di sé dentro e fuori dal lavoro” (Contarini, Marsi, 2015, p. 70). Tutto ciò porta ad una conseguente esplosione della soggettività nelle prassi produttive che è l’esito “del diffondersi di una vera e propria passione che attraversa e anima le biografie del lavoro vivo contemporaneo” (*ibidem*, p. 46).

## **9.7. Selezione, fiducia e meritocrazia**

Nella società attuale, in cui tutti, ma proprio tutti possono e devono provare a fare qualcosa collaborando tra loro, emerge parallelamente una nuova forma di meritocrazia che non si ferma a valutare le persone secondo le loro prestazioni e le loro attività, ma che diviene una bussola per tutto quello che viene fatto anche al di fuori dei luoghi di lavoro. In questo senso “vinca il migliore non è più solo un augurio di routine: è un ordine” (Luna, 2013, p. 11). Se è vero, infatti, che tutti devono partecipare, quello che però è sottolineato dagli intervistati stessi, è la consapevolezza che poi solo i davvero bravi rispetto agli altri ce la fanno.

## 9.8. La relazione con il territorio

Sebbene sempre più strutture stanno nascendo in aree periferiche, il coworking resta un fenomeno collegato alle grandi metropoli, ben il 54% dei coworker proviene, infatti, da una città con più di un milione di abitanti. Dalla ricerca risulta, inoltre, che molti dei coworkers intervistati provengono dalla stessa città in cui si trova il coworking.

Un ruolo fondamentale per lo sviluppo e la crescita del coworking, risulta essere rappresentato dai territori: “Se si pensa a un’impresa guidata da un progetto, il territorio ne è parte inscindibile, perché è il territorio che custodisce il progetto dell’impresa” (Magatti, 2015, p. 34). Questo fatto, in realtà, anche se spesso dimenticato, “è sempre esistito, anche se la grande impresa industriale ha cercato di dimenticarlo, erigendosi irrealisticamente a presidio di un mondo globalizzato e automatizzato” (*ibidem*). Nuova, però, sembra essere la sensazione di una possibile costruzione e creazione di una sinergia ed una alleanza virtuosa alleanza tra territorio, imprese, Pubblica Amministrazione e società. In questo senso, dalle interviste si conferma come “l’avanguardia imprenditoriale inizia a ragionare per territori, provando a superare così quell’individualismo, ma anche quella solitudine, che caratterizza la figura dell’imprenditore” (*ibidem*, p. 37). La relazione tra impresa e territorio viene vista in questo senso come osmotica e di mutuo arricchimento: da una parte l’impresa riceve dal territorio risorse umane, economiche, strutturali e simboliche necessarie alla sua sopravvivenza, dall’altra parte, in particolare attraverso il lavoro, restituisce valore per molti. Nell’era del virtuale, può apparire una contraddizione, ma occorre constatare come, per molti soggetti, il legame con la comunità del territorio è, sempre più, una motivazione centrale; un territorio in cui emerge un’idea di appartenenza che capace di non rappresentare un limite. La figura emergente dell’innovatore-imprenditore risulta, perciò in questo senso, animata da motivazioni profonde, molto importanti soprattutto in questa fase congiunturale.

Il territorio in questo senso, viene visto come un ecosistema, all’interno del quale ognuno deve fare la sua parte: “Il lavoratore, aderendo a un nuovo modello di lavoro e di impresa che richiede un maggior grado di responsabilizzazione e di imprevedibilità per far fronte alle richieste sempre più esigenti in termini di flessibilità e dinamicità; l’imprenditore, andando a modellare contesti in cui più facile sia tale attivazione e partecipazione e remunerando – in modo multiforme – il merito e l’apporto creativo; le istituzioni, riacquistando una nuova significatività nell’allestire le condizioni per una nuova stagione di valorizzazione del lavoro, a partire dai percorsi educativi e formativi, dall’investimento nella ricerca e nell’innovazione, dall’alleggerimento normativo dei contratti, fino alle infrastrutture della mediazione tra domanda e offerta di lavoro” (*ibidem*, p. 73).

Quello che emerge, infine, come necessario, inoltre, è una buona politica capace di far sì che i casi isolati di coworking diventino un vero e proprio sistema all’interno del Paese.

## 9.9. Erro Ergo Innovo

Uno dei più importanti elementi emersi dallo studio dei risultati prodotti dalla ricerca empirica è la conferma che i coworking “possono mettere in moto quel processo di condivisione di *skill* e di competenze, di contaminazione delle idee e di collaborazione fra individui altamente specializzati, che servono ad aprire nuove strade all’innovazione” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 2).

Nell’epoca del prodotto e del servizio ‘beta permanente’, in cui sbagliare è funzionale ad innovare, la prima regola, all’interno di questi luoghi, appare quella di “provarci e riprovarci”, basata sulla “adozione della teoria del fallimento quale motore indispensabile dell’innovazione. *Erro Ergo Innovo*. [Infatti] l’unico vero fallimento di cui puoi essere accusato è non averci provato fino in fondo. Un prodotto sbagliato, se saprai far tesoro dei tuoi errori, è soltanto un esperimento che ti avvicina al risultato finale” (Luna, 2013, p. 9). Per i coworkers intervistati, infatti, “senza errori non c’è sperimentazione e senza sperimentazione non c’è innovazione” (Luna, 2013, p. 46), e per chi per chi accetta questa impostazione significa che “prima fallisci meglio è, perché così troverai prima la soluzione e avrai successo presto” (*ibidem*, p. 9).

## 9.10. Il valore aggiunto prodotto dai coworking: *countable and uncountable, tangible and intangible*

Un ulteriore importante risultato della ricerca è rappresentato dalla dimostrazione di come tutti i tre tipi di spazi organizzati in coworking, producano valore aggiunto, sia per il singolo lavoratore, che per l’impresa, che per il territorio in cui il Coworking è stanziato, che a livello nazionale. Quando le due componenti fondamentali del coworking, la comunità e il luogo fisico, vengono sfruttate in modo produttivo i vantaggi, infatti, possono diventare rilevanti e questo spiega perché l’argomento sia così dibattuto negli ultimi anni.

Il valore aggiunto che il singolo ricava dal lavorare all’interno di un coworking può essere diviso in due dimensioni: la prima è legata ad un valore aggiunto tangibile (aumento del reddito, del lavoro, delle collaborazioni, alla possibilità di far nascere Start up, etc.); la seconda è quella di produzione di valore non tangibile, o comunque non ancora del tutto misurabile (la sfida emersa è proprio quella di riuscire a costruire strumenti in grado di misurare questo valore aggiunto). Secondo uno studio realizzato dall’Università del Michigan, *Ross School of Business*, il coworking aiuta ad essere più produttivi e a migliorare il proprio lavoro. “Se dai alla gente la libertà, ma non un sistema per interagire tra di loro, ognuno resterà chiuso nel proprio mondo facendo unicamente ciò che strettamente gli compete”, ha commentato Gretchen Spreitzer, co-autore della ricerca e professore di *Management* e organizzazioni. “Senza interazione si ottiene una minore produttività e un minor livello di collaborazione, ma sono convinto ci sia una via di mezzo felice. Ci sono soluzioni che non richiedono a ognuno di trovarsi sempre e allo stesso tempo nello stesso ufficio [...] a confrontarsi con una rigida gerarchia, competizione e politica. Il coworking mostra come sia possibile creare davvero un senso di comunità e produttività”. “I coworking servono principalmente come luoghi per la socializzazione di singole identità professionali, per semplificare il districarsi in una situazione di mercato

difficile ed insicura” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p.12). Ma “la collaborazione nei coworking può anche servire per mantenere aggiornato il proprio profilo professionale, anche nella presentazione e nella comunicazione delle idee in modo tale che diventino compatibili con l’orizzonte cognitivo dei committenti” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p.13)

L’importanza delle relazioni, la diminuzione della distanza e dei nodi che separano le persone del mercato del lavoro tra loro, sono quindi fattori che emergono come fondamentali per quasi tutte le persone intervistate.

I vantaggi di far parte di una comunità di persone competenti vanno poi sommati con la possibilità di ottenere i *confort* di un ufficio con strutture adatte a soddisfare le esigenze dei lavoratori e ad accogliere i clienti ad un prezzo molto contenuto.

Dalla ricerca, inoltre emerge che “i coworking servono per migliorare la situazione economica ed esistenziale dei lavoratori cognitivi, soprattutto nel caso dei più giovani (meno di cinque anni di esperienza professionale) e di chi è più socialmente attivo: x per cento dei nostri intervistati dichiara di aver migliorato i propri guadagni grazie ai coworking” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p.10). Per i lavoratori autonomi, ad esempio, far parte di un coworking significa aumentare le possibilità di partecipare a nuovi progetti è un fattore di fondamentale importanza e allargare il proprio numero di contatti può sicuramente aiutare in questo senso.

In più i coworking funzionano come dei ‘luoghi passarella’ (Ivana Pais, 2012), perché “i clienti incontrati per le riunioni di lavoro possono vedere come lavorano gli altri coworker e per questo motivo è molto importante mantenere un’immagine professionale e operosa. Alcune grandi società, infatti, si servono dei coworking come di luoghi per il *talent scouting*, sperando di trovare dei giovani professionisti particolarmente ambiziosi e aggiornati nel loro settore” (*ibidem*, p.13).

I luoghi di lavoro condivisi sono anche ambienti dove possono nascere nuove idee e progetti, essendo interamente dedicati all’innovazione.

Uno spazio di lavoro condiviso può, inoltre, dialogare in maniera più efficace con gli enti pubblici rispetto ad un singolo *freelance* quando si tratta di chiedere finanziamenti per lo sviluppo di idee.

Come descritto anche all’interno della ricerca globale di *DeskMag*: “*Even after four years in a coworking space, the majority of members still ranked anticipated increasing incomes (59%), workload (56%) and contacts (68%) for 2016. There’s a proven association between more positive expectations with an increase in the amount of time the member spends per week in a space*”<sup>38</sup>.

Esistono poi dei vantaggi che le imprese ricavano dalla presenza dall’essere organizzati in coworking, come ad esempio l’aumento della creatività e l’innovazione; un clima aziendale più positivo; una maggiore fidelizzazione e partecipazione da parte dei dipendenti; uno scambio di competenze e informazioni maggiori; etc.

La presenza di Coworking in Italia, inoltre, ha un valore aggiunto anche per i territori: grazie alla riqualificazione degli spazi o, ad esempio, la possibilità per le città periferiche, di trasformarsi da dormitori a

---

<sup>38</sup> <http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results/2>

centri in cui tornano ad esistere il lavoro, il consumo e quindi la vita delle persone. Un intervistato, in questo senso, parlava dalle città di Monza e del suo cambiamento a seguito della nascita di un coworking nel territorio. A suo parere, molti lavoratori (*freelance*, ma anche dipendenti che utilizzano la formula dello *Smart Lavoro* o telelavoro, etc.) non sono ora più costretti ad andare fino a Milano per lavorare, ma possono rimanere a Monza senza essere allo stesso tempo costretti a lavorare in casa.

Il valore aggiunto rilevato dalla ricerca, dato dalla nascita dei coworking, ha anche un impatto a livello nazionale, data, ad esempio, la sua capacità di creare occupazione, necessitando al suo interno di figure di lavoro diverse (*cowo-manager*, *host*, segreteria, etc.). “I coworking hanno giocato un ruolo importante nella generazione di nuove piccole imprese e di nuovi posti di lavoro nell’economia dell’immateriale, poiché hanno contribuito a frenare la “fuga dei cervelli” dal territorio” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 2).

### **9.11. Co-work in(g) progress: un nuovo approccio al lavoro nel terzo Millennio**

Dai paragrafi precedenti, emerge, quindi, che un coworking, per essere tale deve essere<sup>39</sup>: un luogo (e quindi non un ‘non-luogo’, secondo la definizione di Marc Augé); fisico (e quindi non solo virtuale); condiviso (lo spazio, gli strumenti, i servizi, i possibili lavori, i saperi, etc.) in cui coesistono lavoro e vita quotidiana (non si lavora solo, ma si mangia tra colleghi, ci si distrae con momenti di gioco, etc.); in cui è resa possibile la presenza, convivenza e collaborazione tra ‘lavoratori del mondo materiale’, identificati per lo più dai soggetti chiamati makers, e quelli che compongono il ‘lavoro immateriale’ all’interno dello spazio condiviso. Data la nuova forma del lavoro oggi, infatti, è sempre più difficile poter separare nettamente quelli che sono i lavori materiali da quelli che sono, invece, etichettabili come i lavori cognitivi. Un coworking, quindi, può caratterizzarsi per la predominanza di una delle due macro tipologie di lavoro piuttosto che l’altra, ma dovrebbe essere, anche solo a livello teorico, capace di leggere questa nuova tendenza, e quindi essere strutturato ed organizzato per riuscire a prevedere un possibile *match* tra queste due tipologie, che nel lavoro e nel mercato contemporaneo tendono ad avere confini sempre più labili. Il coworking, inoltre, è un luogo di facilitazione e di supporto, che svolge due principali funzioni: di facilitazione economica (legato alla riduzione dei costi; alla condivisione dei servizi e degli strumenti; etc.), ma anche e soprattutto di facilitazione relazionale di capitale sociale (come luogo di *networking*, in cui prendono vita nuove forme di supporto, *sharing*, collaborazione e mutuo aiuto). E’ un luogo di accelerazione e di incubazione, grazie alla collaborazione che può nascere tra i coworkers, spesso incentivata dall’azione svolta dagli *host* o dai *manger* del coworking, che facilitano la realizzazione concreta di processi di *serendipity*.

Il coworking in sintesi, non è solo un ufficio condiviso, in cui esistono servizi condivisi quali la connettività *internet*, le sale riunioni, la segreteria ed altri ancora (come possono ad esempio essere consulenze, asilo nido, formazioni, *meeting*, etc.), ma, come dimostrato dalla ricerca empirica qualitativa, rappresenta un vero

---

<sup>39</sup> E’ doveroso sottolineare come non tutti i coworking presenti in Italia abbiano gli elementi identificati dalla ricerca sviluppati tutti allo stesso livello, bensì quello che conta, è che comunque essi compaiano anche se in minima parte, nel caratterizzare la natura dello spazio stesso

e proprio nuovo modo di lavorare o, addirittura, un movimento capace di generare cambiamenti profondi nell'economia e nella società (Arvidsson, Colleoni, 2016).

Quello che a questo punto è importante sottolineare è, come, dalla ricerca, emerge, inoltre, che la nascita di questi luoghi non è direttamente collegata alla crisi economica, anche se questa può averne favorito lo sviluppo. Secondo le dichiarazioni dei *manager* e dei fondatori dei Coworking del campione, infatti, questi luoghi rappresentano una vera e propria risposta ai bisogni dei lavoratori che si trovano oggi a doversi confrontare con le caratteristiche del mercato economico e del lavoro.

I bisogni emergenti di cui gli intervistati parlano, inoltre, non vengono descritti come ascrivibili esclusivamente al mondo delle Partite Iva o dei *freelance*, bensì anche a molti lavoratori dipendenti, ai disoccupati o addirittura agli inoccupati, poiché in generale caratteristici della nostra società. In questo senso, all'interno dello studio, è emerso come centrale anche il tema dei diritti di cittadinanza che i soggetti intervistati pongono come problema da risolvere con estrema emergenza. Il Welfare State italiano e le politiche del lavoro nazionali, infatti, sono, secondo il loro punto di vista, del tutto inadeguate per poter dare risposta a quelli che sono i bisogni e le necessità per permettere l'aumento e perfino la stabilità dell'occupabilità oggi in Italia. Nonostante questa preoccupazione, però, i coworkers intervistati dichiarano di non avvertire per quanto riguarda la propria vita, un senso di precarietà. All'interno di questi luoghi, infatti, l'imprenditorialità non viene vissuta dalla maggior parte delle persone come un concetto collegato al sentimento di precarietà, bensì come una scelta di vita, tra l'altro in linea con le direttive date dall'Unione Europea.

Tutto questo rende quindi evidente il necessario bisogno di cercare e trovare nuove prospettive, traiettorie e valori attorno ai quali organizzare una nuova idea di imprenditorialità, di lavoro e di Welfare, ma ancora di più del rapporto che deve esistere tra economia e società.

## 10. Dalla pratica alla teoria

La ricerca, nel tratteggiare le caratteristiche fondamentali del fenomeno dei coworking in Italia, ha fatto emergere gli elementi principali che riguardano, in generale l'insieme delle pratiche che si inseriscono all'interno delle nuove forme di imprenditorialità e che rappresentano soluzioni e risposte innovative alle trasformazioni che hanno coinvolto il mercato del lavoro, ma anche, a livello macro, l'economia e la società. All'interno di questo capitolo sono, quindi, riportati i tratti principali che sono emersi come caratterizzanti la trasformazione in corso.

### 10.1. Le dimensioni del lavoro oggi

“Sono in molti a concordare sull'idea che il futuro dell'economia italiana dipenderà dalla capacità di sciogliere il nodo della produttività che da anni nel nostro Paese non accenna ad aumentare. [...] Ripensare la produttività significa, però, anzitutto, mettere al centro i suoi fattori, *in primis* il lavoro e il suo specifico contributo alla produzione di valore” (Magatti, 2015, p. 45). “Laddove il lavoro appare una priorità dichiarata, le implicazioni derivanti da questa opzione non sono insignificanti” (*ibidem*, p. 50). Questa presa di posizione, infatti, emerge come non solo una dichiarazione formale fatta dagli intervistati, ma come qualcosa che si respira nell'aria e che fa vivere questi luoghi. Vagando per le scrivanie e per le stanze dei diversi spazi si riconosce, infatti, un generalizzato ancoraggio forte con il lavoro, con le persone che partecipano a processi produttivi sempre più complessi ed esigenti e con il contesto, che esprime tutto questo.

All'interno dei coworking i soggetti che vi gravitano vivono esperienze di lavoro evidentemente post-fordista e che “coincide sempre meno con l'immagine di manodopera tipica del sistema produttivo fordista” (*ibidem*, p. 56). Quale, allora, è tipo di lavoro considerato di valore oggi?

In primo luogo quello che dei coworkers è un lavoro flessibile. “Il lavoro è valore per l'impresa quando è flessibile. Non si tratta, evidentemente di appoggiare i processi di precarizzazione del lavoro e del lavoratore, quanto della necessità di una nuova alleanza tra l'impresa flessibile e il lavoratore flessibile, portando a maturazione un modello produttivo in grado di seguire le necessario sinuosità del mercato” (*ibidem*, p. 59).

Inoltre il lavoro oggi è individualizzato: “Siamo testimoni di una svolta storica nell'evoluzione della società del lavoro: mentre la prima modernità stava sotto il segno della normalizzazione e della standardizzazione del lavoro, con la seconda modernità va delineandosi il principio opposto dell'individualizzazione del lavoro” (Beck, 2000, p. 83).

Il lavoro oggi è, inoltre, connotato da “elementi imprenditorialità nel momento in cui esso si configura come spazio di innovazione e di intraprendenza personale. Oggi questo diventa funzionale a una nuova domanda di mercato che sempre più si configura come richiesta di prodotti e servizi a elevata customizzazione e personalizzazione” (Magatti, 2015, p. 57). La società di oggi può essere, infatti spiegata attraverso l'uso del

termine *Muddling Throught*, che “descrive una nuova società di lavoratori autonomi. Queste aziende costituite da un unico uomo o un’unica donna hanno ben poco in comune con l’idea tradizionale di impresa. Più che la conquista del mercato mondiale, l’obiettivo imprenditoriale è piuttosto lo sviluppo della propria biografia” (Beck, 2000, p. 82).

Il lavoro nella società attuale è poi sempre più legato all’utilizzo delle nuove tecnologia: “Un ruolo importante spetta qui alle nuove possibilità offerte dalla società del lavoro informatizzato [e dalle] nuove tecnologie” (*ibidem*, p. 83). In questi luoghi la cultura digitale fornisce il quadro ideologico di riferimento, e il *must* del ‘si può fare’ che i soggetti li abitano perseguono, viene da proprio da lì (Luna, 2013)

“Il lavoro, inteso nella società industriale come imprescindibile componente valorizzante del Capitale, è infatti oggi attraversato da profonde e radicali trasformazioni, sia formali che materiali, che lo portano a confondersi e a intrecciarsi, sempre di più, con l’esercizio sociale di altre attività (lavoro di cura, tempo libero, consumo, formazione)” (Contarini, Marsi, 2015, p. 46). Come spiega all’interno del Suo testo Beck, infatti, quella attuale non è più la società del Lavoro ma è la società della attività plurali: “In questo modo viene messo al centro dell’attenzione [...] il fatto che il vivere e il lavorare quotidiano degli uomini e delle donne si trova fissato sul letto di Procuste delle attività plurali” (Beck, 2000, p. 87). “Il modello delle società plurali significa quindi che in futuro ciò che avrà sempre maggiore importanza non sarà l’aut-aut tra le diverse attività, ma la somma, l’alternanza di lavoro salariato, lavoro familiare, lavoro di impegno civile, etc.” (*ibidem*, p. 92).

Quello che emerge, poi, è che oggi, dentro a questi luoghi, “si lavora in un intreccio continuo tra virtualità e corporeità, tra de-territorializzazione e radicamento, tra locale e globale” (Contarini, Marsi, 2015, pp. 49-50)- Il coworking e i FabLab, inoltre, rappresentano per gli intervistati spazi di lavoro comune che si propongono di generare conoscenza organizzata e di qualità, nei quali i coworkers hanno libero accesso a e producono un apprendimento continuo e consapevole. Queste pratiche favoriscono così la possibilità di introdurre cambiamenti nelle modalità di produzione per perseguire un obiettivo comune a due o più membri della comunità. Comunità di pratica (Wenger & McDermott & Synder, 2002), comunità di azione (Zacklad, 2003; Pemberton-Billing & Cooper & Wootton & North, 2003) e comunità d’intenti (Wenger, 1995; Cigognini & Barella & Švab, 2005) si fondono originando comunità di progetto nelle quali una pluralità di attori collaborano (condivisione dei mezzi) e cooperano (condivisione dei mezzi insieme ai fini) per trovare soluzioni alla multi-problematicità del contesto nel quale operano (Busacca, 2016). In questo senso, scrive Busacca, “l’assunzione delle dimensioni interazionali dei coworking e dei FabLab nelle filiere produttive determina l’incorporazione della dimensione comunitaria nella stessa economia reale (*ibidem*).

Un ultimo e fondamentale elemento che emerge fortemente dall’analisi delle interviste, inoltre, è il cambiamento significativo che riguarda la quasi totalità delle esperienze lavorative portate avanti dai coworkers, che sembrano riflettere una “nuova concezione del lavoro che ritorna a essere non solo il luogo della realizzazione – l’*output* produttivo, dove a contare è il risultato collettivo – ma anche della realizzazione del Sé – ovvero spazio di potenziamento e di espressione della persona” (Magatti, 2015, p. 57). Alcune volte, più che luoghi di lavoro, questi appaiono più come veri e propri “distretti del piacere”



(Bonomi, 2000), all'interno dei quali il valore viene prodotto attraverso la mercificazione dei saperi e dei piaceri (Contarini, Marsi, 2015). I coworking appaiono come dei "laboratori dove sperimentare infiniti modi per realizzare i propri sogni o dare una risposta ai propri bisogni. Molto reali, molto concreti" (Luna, 2013, p. 8); luoghi in cui oltre il lavoro, "c'è dell'amore" (Magatti, 2015, p. 56).

### 10.1.1. Dall'imprenditorialità all'auto-imprenditorialità

La ricerca ha fatto emergere lo sviluppo, all'interno della società attuale, della "figura dell'imprenditore di se stesso, del soggetto che si auto-disciplina accettando il rischio quale contropartita naturale e ineluttabile della nuova libertà offertagli dalla nostra epoca: libertà di intraprendere, di farsi e rifarsi una vita a proprio piacimento, di poter ridefinire le proprie traiettorie di vita e la propria identità in una sequenza ininterrotta di possibili ri-inizi" (Marsi, 2005, pp. 14-15). Questo sembra essere correlato in particolare al persistere della crisi iniziata nel 2008 e che ha coinvolto tutti i Paesi a livello globale: "la crisi continuerà a distruggere i posti di lavoro, mortificare o annientare le esperienze dei lavoratori, ma non può cancellare l'attitudine alla vita operosa da parte del lavoro indipendente che rappresenterà ben presto la maggioranza della popolazione attiva" (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 81). E' in questo senso che il lavoro indipendente, viene considerato sempre più interessante "per le sue caratteristiche strutturali e per la sua capacità, non maggioritaria ma culturalmente significativa, di dimostrare che il suo fare da sé è la premessa di una nuova autonomia nel lavoro e nella società: un'autonomia che riesce a coniugare indipendenza individuale e cooperazione sociale" (*ibidem*, p. 28).

Questa visione, in realtà, era già stata proposta negli anni quaranta dall'economista tedesco Wilhelm Röpke<sup>40</sup>, il quale riteneva che l'unico rimedio possibile in risposta delle conseguenze drammatiche della crisi degli anni '30 consistesse nel fatto che ognuno fosse inserito professionalmente in un quadro lavorativo capace di garantirgli indipendenza e dignità. In poche parole, ognuno doveva "godere delle garanzie offerte dalla piccola impresa, o meglio, ciascuno deve funzionare come una piccola impresa" (Dardot, Laval, 2013, p. 226). Per Lui, infatti, "la piccola e media impresa sono un baluardo contro le disfunzioni introdotte dal capitalismo" (*ibidem*, p. 229). Secondo la Sua analisi, la politica della società si differenzia da una visione che lascia ogni responsabilità in mano allo Stato Sociale, sminuendo così l'uomo e rendendolo dipendente dai sussidi collettivi. Per l'autore, infatti, "sproletarizzare le masse sradicate dal capitalismo industriale non significa, quindi, trasformarli in mantenuti, ma farne dei proprietari, dei risparmiatori, dei produttori indipendenti" (*ibidem*, p. 228). Seppure lo stesso Röpke dichiarò come questo modello sociale non sia universale, poiché non è possibile pensare che tutti i salariati diventino un giorno piccoli imprenditori, quello che Egli auspica è la capacità di apprezzare sempre di più i benefici morali e materiali collegati al

---

<sup>40</sup> Wilhelm Röpke (Schwarmstedt, Hannover, 1899 - Ginevra 1966). Di orientamento liberale, legato alla scuola di Vienna, fu inizialmente assertore del liberalismo economico, successivamente ha elaborato una 'terza via' per superare il momento di crisi, senza ricalcare le orme, né del socialismo, né del liberalismo, in particolare nella nota trilogia: *Die Gesellschaftskrise der Gegenwart* (1942); *Civitas Humana* (1944); *Internationale Ordnung* (1945).

divenire imprenditore. “Il neoliberismo di Ropke è un progetto sociale che mira ad un ordinamento economico di uomini liberi. Per l’autore si può essere liberi solo se si è proprietari membri di una comunità naturale familiare, imprenditoriale e locale in cui si possa contare su forme di mutualismo da parte della famiglia, degli amici, dei colleghi e se si dispone, infine, di energia sufficiente per far fronte alla concorrenza generale” (*ibidem*, p. 229). La responsabilità individuale diviene, quindi, il concetto cardine all’interno di quella che viene detta la ‘terza via’ ropkiana, in cui la proprietà e l’impresa costituiscono la vera e propria cornice sociale di questa autonomia della volontà economica (*ibidem*). Una via che, in questo senso, potrebbe essere interpretata come una soluzione molto vicina a quella espressa dagli intervistati del caso studio della ricerca, che appare come un compromesso tra la posizione del liberalismo classico e quella interventista e collettivista, e che si dà come “obiettivo la rifondazione sociale indispensabile per rimediare alla grande crisi” della Sua epoca, così come di quella attuale. In questo senso che, in particolare la definizione che Ropke ha dato di *Gesellschaftspolitik*, risulta attuale e in linea con i risultati emersi dallo studio. Con questo termine, infatti, l’autore intende quella “politica che perseguirà all’unisono la restaurazione della libertà economica, l’umanizzazione delle condizioni di lavoro e di vita, la soppressione della proletarianizzazione, della massificazione, del gigantismo e del privilegio, oltre ad altre degenerazioni patologiche del capitalismo; ebbene, una tale politica è molto di più che una mera riforma economica e sociale [...]. Tutti i disordini economici del nostro tempo non sono altro che il sintomo superficiale di una crisi totale della nostra società, ed è come tale che essa va curata. Ragion per cui una riforma economica efficace e duratura dovrà essere anche una riforma radicale della società” (*ibidem*, p. 230). La visione di Ropke, in linea con la ricerca, mette quindi al centro una visione morale dello spirito d’impresa ed una responsabilità che arriva a trasformare l’individuo in una sorta di “uomo imprenditoriale” (*ibidem*).

A questo punto occorre sottolineare come il concetto di ‘imprenditorialità’, rappresenti “un fenomeno elusivo, un concetto che è molto difficile definire con chiarezza, un concetto proteiforme e così versatile che è virtualmente impossibile costringerlo in categorie utili” (Amatori, 2006, p. 1). Un concetto che, per quanto molto affascinante e centrale all’interno dei discorsi economici, politici e di sviluppo, fa emergere questioni di difficile soluzione. In *primis* per la “confusione nel linguaggio e nei concetti generalmente diffusi quando si parla di imprenditorialità” (*ibidem*, p. 2). Questa incertezza e confusione si ritrova anche nella comunità accademica, al punto che l’economista William Baumol, all’interno del Suo testo “*Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*” del 1993, dichiara che l’imprenditore è contemporaneamente il più intrigante e uno dei più elusivi fra i personaggi che costituiscono il soggetto dell’analisi economica. (Baumol, 1993). Il termine imprenditorialità, infatti, ha assunto significati diversi a seconda dei diversi periodi storici: visioni come quella di Joseph Schumpeter, che descriveva, nel periodo a cavallo fra il XIX e il XX secolo, l’imprenditore come un eroe; come quella del sociologo Max Weber, che lo vedeva, invece, come il tipo-ideale di portatore della razionalità strumentale, la quale lo rendeva capace di mettere sistematicamente in relazione alcuni obiettivi, in particolare il perseguimento del profitto, con i mezzi più adatti per raggiungerli; come quella di Werner Sombart, che all’interno della Sua opera “*Der Moderne Kapitalismus*” ha sottolineato le caratteristiche elitarie dell’imprenditore, nonché l’energia vitale e a creatività

che lo caratterizzano e che fanno in modo che esso possa dar vita a fattori economici che altrimenti rimarrebbero inerti; come quella del famosissimo Friedrich Nietzsche, che identificava gli imprenditori come coloro che, spinti da una non comune forza di volontà, risultavano avanti rispetto alle convenzioni morali del loro tempo e per questo scelgono un percorso che ai più non appare razionale. Una disposizione mentale e una forza interiore impossibile da controllare, molto simile, quindi, a quella di cui parlava anche Schumpeter. Secondo il filosofo, questi individui la ricchezza non rappresenta il fine, al contrario, essi aspirano all'ascesa sociale e sono spinti dalla gioia della creazione, dal piacere della vittoria contro i concorrenti, etc. (Amatori, 2006).

La prima versione che può dirsi fautrice della prima razionalizzazione del concetto di imprenditore (anche detto fautore del progetto o *projector*), è quella che, a partire dal Settecento, lo ha delineato come una figura caratterizzata dal suo vivere nell'incerto: è il rischio stesso che determina e giustifica, infatti, la sua remunerazione. All'interno di questo periodo, però, l'imprenditore veniva visto ancora come "un uomo concreto. Il capitalista era quello che si recava al mercato, con il mezzo arcano del denaro, comprava le merci che occorreivano all'impresa: le macchine, le materie prime, il terreno e i mattoni della fabbrica e la merce su tutte, la forza lavoro" (Magatti, 2015, p. 38). La descrizione dell'imprenditore nelle antiche lezioni di Rodolfo Banzi sul Capitale, infatti, identificavano in lui la qualità prevalente "dell'ingegnere-organizzatore" (*ibidem*).

E' poi nel Novecento, con l'avanzare della società neoliberista, basata su una vera e propria "cultura dell'imprenditorialità" (Contarini, Marsi, 2015, p. 29) che si sviluppa l'idea dell'uomo che "deve essere un uomo-impresa, un soggetto che gestisce tutte le sfere della vita come se essa fosse un'impresa" (*ibidem*, p. 110). Questo, da una parte questo ha significato sempre più libertà creatrice a disposizione del soggetto: "*This new freedom holds great practical promise: as a dimension of individual freedom; as a platform for better democratic participation; as a medium to foster a more critical and self-reflective culture; and, in an increasingly information dependent global economy, as a mechanism to achieve improvements in human development everywhere*" (Benkler, 2006, p. 14); dall'altra, ha visto il rischio divenire dimensione elevata a "cultura e a valore supremo" (Contarini, Marsi, 2015, p. 25). "A colui che si mette continuamente in gioco, che accetta la sfida delle opportunità ridondanti che la società globalizzata, a chi, in una parola, accetta di configurare la propria vita nel rischio e raggiunge i propri obiettivi si riconosce sempre più uno *status* privilegiato" (Chicchi, 2003, p. 41). Il paradigma neoliberista pone, quindi, alla sua base "la figura dell'uomo imprenditore di se stesso, del soggetto che si autodisciplina accettando il rischio quale contro partita naturale e ineluttabile della nuova libertà offertagli dalla nostra epoca: libertà di intraprendere, di farsi e rifarsi una vita a proprio piacimento, di poter ridefinire le proprie traiettorie di vita e la propria identità in una sequenza ininterrotta di possibilità e ri-inizi" (Contarini, Marsi, 2015, p. 15). E "questa forma di autogoverno ha un nome: *entrepreneurship*. Tale dimensione è più importante della capacità di calcolo e di massimizzazione della teoria economia *standard*. Ogni individuo ha [secondo questo paradigma] in sé un lato imprenditoriale, e l'economia di mercato ha la caratteristica di liberare e di stimolare l'imprenditorialità umana. [...] L'imprenditore non è un capitalista, non è un produttore e nemmeno un innovatore alla Schumpeter, in grado

di costituire il motore della crescita modificando continuamente le condizioni della produzione. E' invece un essere dotato di spirito commerciale, che cerca di cogliere la prima occasione di profitto che gli si presenti, usando le informazioni che detiene e che gli altri non hanno. In questo senso, egli si definisce unicamente per il suo intervento individuale nella circolazione dei beni" (Dardot, Laval, 2013, p. 245). Quello neoliberista, perciò, è un soggetto che, a differenza dell'*homo oeconomicus* tipico dell'economia neoclassica, non solo accetta il rischio, ma fa di questo atteggiamento una virtù: è un imprenditore, un *homo strategicus* (Contarini, Marsi, 2015). Gli autori di questo periodo non si interessano più solo alla "funzione specifica dell'imprenditore nel meccanismo economico, quanto della facoltà imprenditoriale di ogni soggetto, della sua capacità di diventare imprenditore nei diversi ambiti della sua vita, o perfino di diventare imprenditore della propria vita. Si tratta insomma di far sì che ognuno diventi il più possibile *entreprising*" (Dardot, Laval, 2013, p. 251). L'individuo che si vede diffondersi in questi anni è, in linea con l'esigenza del mercato economico in cui è inserito, "performativo e competitivo" alla costante ricerca della "massimizzazione del proprio capitale umano in tutti i campi, non si limita, come l'*homo oeconomicus* del passato, a proiettarsi nel futuro e a calcolare guadagni e costi. Ma soprattutto cerca di lavorare su se stesso per trasformarsi permanentemente, migliorarsi, rendersi sempre più efficiente" (*ibidem*, p. 426). Se, però, già nell'XVIII secolo e nelle teorie dell'economista scozzese Adam Smith, emergeva l'importanza attribuita al ruolo dell'imprenditore e l'idea di impresa come forma di vita, quello che caratterizzava le visioni dell'epoca neoclassica erano quelle che ponevano al centro l'idea di un ordine socio-economico che presupponeva una "accettazione controllata dell'incerto [...] sia tramite un saggio calcolo dei rischi, sia tramite un ordine istituzionale che ridurrà tali rischi al solo ambito del commercio, controllandone o sopprimendone i pericoli legati ai capricci dei principi e agli umori del popolo" (Contarini, Marsi, 2015, p. 21), con l'avvento della società neoliberista che il rischio diviene, invece, una dimensione totalizzante. Il rischio, però, "come tale e per definizione, implica la possibilità del fallimento, della caduta. Il rischio si accompagna alla precarietà: accettando il rischio, si accetta necessariamente e correlativamente la precarietà. Eccoci così trasformati in imprenditori di noi stessi, unici artefici del nostro destino e dunque soli responsabili di un eventuale insuccesso" (*ibidem*, p. 15).

Qualcosa sembra, anche a seguito dell'analisi svolta sui risultati emersi dalla ricerca, cambiato ancora per quanto riguarda il tema dell'imprenditorialità e della funzione che essa esercita sulla vita delle persone e sulla società in generale. In particolare, è con l'avvento della 'Terza Rivoluzione Industriale', caratterizzata dalla pervasività del Web e delle nuove tecnologie, che è sempre più possibile e facile comunicare, consumare e perfino produrre beni e servizi. E', inoltre, più facile creare conoscenza e quindi valore. Il soggetto tipico della società attuale è colui che ha a che fare quotidianamente con segni e codici virtuali di cui conosce la semantica e che riesce a manipolare e significare in tempo reale grazie alla mediazione delle tecnologie informatiche; (..) con la necessità di valutare momento per momento e con una carriera lavorativa s'individualizza e diviene sempre più frutto di scelte e strategie di costruzione auto-dirette (Chicchi, 2003). Quella attuale può essere vista, quindi, come l'era dei *tutorials*, dell' "*empowers people*" (Luna, 2013, p. 7), ovvero il periodo in cui chiunque voglia fare qualcosa, praticamente qualunque cosa, in particolare grazie ad

*Internet*, può farla. Si potrebbe dire, in questo senso, che l'essere umano è divenuto 'fabbrica' senza muoversi da casa (*ibidem*). La logica che viene sottesa a questa idea, è quella per cui oggi "è più facile provarci e che nessuno è escluso [...] Vuol dire non rassegnarsi. Vuol dire non aspettare che gli altri facciano il primo passo per muoversi. Vuol dire alzarsi e camminare. [...] Se è vero che provarci è più facile con la rete, allora è un peccato mortale non farlo. *Stop talking, start doing*, è uno dei mantra di questo nuovo mondo" (*ibidem*, p. 8).

Come dichiarano Bonomi e Rullani all'interno del loro testo "*Capitalismo personale*", infatti, "man a mano che frana la piramide sociale e professionale costruita dal fordismo, nei diversi strati della professionalità si sviluppano differenziazioni e autonomie crescenti. Il lavoro diventa meno dipendente e più auto-organizzatore. Per gradi, e in modo sempre più visibile, aumenta il numero delle persone che sono chiamate ad assumere rischi e a investire sulle proprie capacità. La condizione di capitalista personale, che era in passato l'eccezione, diventa, in certi campi, la regola. Ma anche quando rimane una quota minore dell'impiego professionale, è comunque una categoria in espansione, sempre più diffusa in settori e ruoli differenti" (Bonomi, Rullani, 2005, p. 39). E' in quest'ottica, che sempre più, il lavoro indipendente, o meglio l'attitudine a operare in proprio o in autonomia, su commessa o progetto, viene vista come la condizione necessaria per condurre un'attività retribuita all'interno di una società caratterizzata da un preoccupante aumento della disoccupazione e da una crisi socio-economica come quella attuale. Negli ultimi anni, molti studiosi hanno, quindi, iniziato a parlare di "lavoro autonomo di seconda generazione"<sup>41</sup>, mettendo l'accento soprattutto sulla composizione sociale e culturale dei nuovi lavoratori autonomi e sui germi di imprenditorialità presenti in tali segmenti; o di "capitalismo personale" (Bonomi, Rullani, 2005), tendendo a classificare dentro un'unica linea di tendenza di nuova soggettività e di propensione a costruire autonomi percorsi professionali il *continuum* indistinto che va dalle varie forme di lavoro atipico (co.co.co, contratti a progetto, varie forme di modularizzazione del tempo di lavoro), ai titolari di partita Iva, alle imprese individuali ed alle micro-imprese. Queste forme di auto-imprenditorialità si traducono "nella quotidianità in una moltiplicazione delle mansioni da svolgere, che vanno dalla contabilità alla ideazione dei progetti, dalla gestione degli spazi all'organizzazione degli eventi, dall'attività didattica alla promozione e alla gestione della socialità" (Contarini, Marsi, 2015, p. 58). Ad ogni individuo, a prescindere dalla sua posizione e non più esclusivamente a coloro che ricoprono i ruoli dell'imprenditore nell'ottica tradizionale o del *manager*, è sempre più richiesto, in quest'ottica, di "preservare e potenziare costantemente l'*employability*, cioè la sua attitudine a sfruttare il proprio potenziale, a rimanere competitivo sul mercato del lavoro, a capitalizzare tutte le esperienze professionali (insomma il suo capitale sociale). Perché – ricordiamolo – la nozione di *employability* non si riferisce soltanto alle competenze tecniche dell'individuo, ma anche alle sue qualità umane alla sua adattabilità, alla sua capacità di ascoltare e di dirigere gli altri. Non si tratta dunque solo di un insieme di capacità, ma anche di un atteggiamento e di una mentalità" (*ibidem*, p. 114). Come afferma il testo pubblicato sul sito dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, infatti, il

---

<sup>41</sup> Bologna, S. (1997), *Dieci tesi per la definizione di uno statuto del lavoro autonomo*, pp. 13-42 in Bologna, S. & Fumagalli, A. (1997) (a cura di), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano

concetto di *employability* “include le capacità generiche, come la comunicazione le tecnologie, dell’informazione, le capacità linguistiche, la polivalenza, che sono applicabili in diversi ambiti professionali [...]. Ciò implica la capacità di agire e di comportarsi secondo le più alte qualità professionali. Per agire da professionista, non basta possedere solo un sapere e delle competenze; bisogna anche assumere determinati atteggiamenti”<sup>42</sup>. All’interno del contesto dove si trovano a dover operare le persone oggi, tutto questo si traduce nella necessità del lavoro di articolarsi “nell’atipicità (sostanziale piuttosto che formale) della prestazione, nell’auto-imprenditorialità molecolare se non addirittura pulviscolare, nell’estemporaneità e nella piena discrezionalità della mansione, nella densa affettività dell’azione produttiva” (Contarini, Marsi, 2015, p. 49). Il singolo, quindi, diviene un vero e proprio imprenditore di se stesso, con “il rischio specifico di fallire nella produzione e nella commercializzazione della sua *employability*, e di ritrovarsi intrappolato nella precarietà dei contratti atipici” (Contarini, Marsi, 2015, pp. 114-115). Rischio che il lavoratore deve però tacitamente accettare come un dato naturale poiché “elemento essenziale del suo *status* e della sua attività” (*ibidem*, p. 114). “Il rischio è rappresentato in questo discorso come una dimensione ontologica, la controparte del desiderio che anima ogni uomo. Obbedire al desiderio vuol dire correre dei rischi” (Dardot, Laval, 2013, pp. 439-440). Sempre in questo senso, “nel nuovo mondo della società in mutamento, l’individuo non deve più considerarsi un lavoratore, ma un’impresa che vende un servizio sul mercato: ogni lavoratore deve cercare un cliente, posizionarsi sul mercato, stabilire un prezzo, gestire i costi, fare ricerca e sviluppo, formarsi” (Dardot, Laval, 2013, p. 427). Anche dalle interviste risulta che, il soggetto lavoratore, pur essendo tale, a forza di sentir ribadire che possiede un capitale umano da gestire in modo imprenditoriale, ha finito, in genere, per assimilare l’idea di non vendere forza lavoro, bensì una prestazione e/o un servizio i quali possono essere ri-prodotti seguendo la logica alla base dell’agire del produttore proprietario dei mezzi produttivi e identificando nel salario, dunque, il prezzo. E’ in questa nuova visione che “il salario cessa allora gradualmente di apparire per ciò che è in realtà: la retribuzione della merce-forza lavoro venduta dal lavoratore [...]. Il salario diventa pian piano il prezzo di una prestazione (frutto della gestione attiva del lavoratore della sue proprie capacità, delle sue competenze, della sua *employability*)” (Contarini, Marsi, 2015, p. 115). Pare che ormai, nella società attuale ed all’interno dei coworking, non vi siano più molti individui dal salario certo e che la nuova legge naturale sia rappresentata dalla precarietà (Dardot, Laval, 2013).

Insomma, sembra sempre più “che dal punto di vista dell’individuo il suo lavoro sia la sua impresa, il cui sviluppo si definisce come impresa di se stessi. Che cosa vuol dire? L’impresa di se stessi è un’entità psicologica e sociale, se non addirittura spirituale, attiva in tutti i campi e presente in tutte le relazioni. E’ soprattutto la risposta a una nuova regola del gioco che cambia radicalmente il contratto di lavoro fino ad abolirlo come condizione salariale. La responsabilità individuale sulla valorizzazione del proprio lavoro sul mercato è diventata il principio assoluto. [...] Ciò vuol dire esattamente che l’attività dell’individuo, sotto tutti i suoi aspetti (lavoro remunerato, lavoro volontario per un’associazione, gestione dell’ambiente familiare, acquisizione di competenze sviluppo di una rete di contatti, preparazione di un cambio di attività,

---

<sup>42</sup> Organisation Internationale du Travail, *Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaines*, in <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc88/comhumd.htm>

etc.) è concepita come essenzialmente imprenditoriale” (Dardot, Laval, 2013, pp. 427-428).

Anche a livello Europeo si ritrova una forte spinta verso l’idea di sviluppo di un’auto-imprenditorializzazione a livello sociale. La definizione di imprenditorialità, secondo l’Unione Europea, è enunciata all’interno del Libro Verde: “L’imprenditorialità è innanzitutto uno stato mentale. Si tratta della motivazione e della capacità del singolo, da solo o nell’ambito di un’organizzazione, di riconoscere un’occasione e di trarne profitto al fine di produrre nuovo valore o il successo economico. Creatività o innovazione sono necessarie per entrare in un mercato esistente rimanendo competitivi, per cambiarlo o persino crearne uno nuovo. Per trasformare in successo un’iniziativa imprenditoriale è necessaria la capacità di combinare creatività o innovazione con una sana gestione e di saper adattare un’impresa per ottimizzarne lo sviluppo in tutte le fasi del suo ciclo di vita. E’ un processo che va ben oltre la gestione quotidiana e riguarda le ambizioni e la strategia di un’impresa”. L’imprenditorialità, quindi, riguarda in *primis* le persone, le loro scelte ed attività volte ad avviare un’impresa, a prenderne la direzione o a guidarla, oppure il loro coinvolgimento nel processo decisionale di un’azienda. Nonostante gli imprenditori costituiscano un gruppo eterogeneo proveniente da diverse realtà sociali, possono tuttavia essere tracciate alcune caratteristiche comuni, o cui tendere, del comportamento imprenditoriale. Tra queste, ad esempio, vi sono la disponibilità a rischiare, il gusto dell’indipendenza e dell’auto-realizzazione, la creatività. La decisione del singolo di avviare un’impresa o la scelta di un imprenditore di affrontare rischi e di espandersi è influenzata, però, da molti altri fattori oltre alle possibilità economiche. Maggiori possibilità economiche non determinano, infatti, automaticamente un’imprenditorialità più sviluppata, che dipende ugualmente dalle preferenze, dalle capacità personali e dalle alternative disponibili. Anche chi sia interessato a diventare imprenditore soppesa i pro e i contro dell’imprenditorialità rispetto ai vantaggi e alla sicurezza ai quali deve eventualmente rinunciare. Con l’intenzione di supportare e incentivare l’iniziativa e la cultura imprenditoriale all’interno di tutto il territorio europeo, in particolare negli ultimi anni, sono stati pubblicati numerosi documenti contenenti le strategie e le direttive dell’Unione, circa la preoccupante questione della disoccupazione e dell’inattività che riguarda i Paesi europei, in cui proprio il tema dell’imprenditorialità viene proposto come uno dei punti su cui maggiormente concentrare azioni ed iniziative. In particolare, da parte dell’Unione Europea, vengono, in quest’ottica, portati avanti temi quali: l’educazione, la formazione e la sensibilizzazione; la mobilità, lo scambio e l’internazionalizzazione; l’innovazione e lo sviluppo; la nascita di startup, gli incentivi e gli strumenti finanziari a supporto delle nuove imprese, etc. Il Rapporto del 2003 della Commissione al Consiglio europeo di Primavera pone, inoltre, una particolare enfasi nel promuovere investimenti, posti di lavoro e la crescita attraverso la conoscenza, l’innovazione ed il dinamismo imprenditoriale.

### **10.1.2 Dall’economia tradizionale a quella personale**

Nella società attuale continuano a confrontarsi due metodologie e due visioni differenti nel modo di leggere il mondo moderno: l’economia tradizionale, anche detta ‘economia impersonale’, poiché “affidata a

macchine e algoritmi replicativi” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 21); e la prospettiva della ‘economia personale’, chiamata così perché mette al centro la vita e le scelte delle persone.

Nel libro “*Il capitalismo personale. Vite al lavoro*” di Bonomi e Rullani sono espresse chiaramente le principali differenze che caratterizzano le due economie.

Secondo gli autori, l’economia tradizionale, è una visione teorica che si è sviluppata durante la modernizzazione e consiste in un approccio che pone al centro l’*homo economicus* astratto e razionale. Espressione delle teorie economiche *mainstream*, preferisce, sorvolare le persone e i contesti, immaginando – in base alle ipotesi assunte – che la loro unicità non contribuisca davvero alla produzione del valore economico. Nel capitalismo impersonale, il collante che ordina il sistema produttivo è fornito da un automatismo (il mercato) o da un potere sovra-ordinato (l’organizzazione), e gli individui non si organizzano ma vengono organizzati (da qualche altra cosa). “Se gli aspetti personali della produzione diventano invisibili nelle rappresentazioni economiche prevalenti è perché la teoria prevalente ambisce a qualificarsi come scienza dei fenomeni riproducibili, calcolabili, allo stesso modo della fisica o dell’ingegneria. Leggi scientifiche di questa fatta esistono solo nell’economia impersonale, che subordina i comportamenti a meccanismi e algoritmi predefiniti. Seppur nata all’interno delle scienze sociali, l’economia, in effetti, ha sempre subito il fascino del determinismo, legandosi così alla logica razionalistica della prima modernità. Una logica che, negli ultimi due secoli, ha delegato il progresso economico e sociale allo sviluppo delle macchine (tecnologia), del calcolo razionale (impresa), degli automatismi (mercato, Stato di diritto) e delle tecnostutture (sistemi esperti), cui oggi sono delegati i problemi della produzione, della salute, dell’istruzione, della regolazione sociale. Scegliendo di stare dalla parte del determinismo, l’economia moderna ha costruito, quindi, un edificio di concetti e metodi che sono più adatti a guidare la potenza della macchina produttiva, da cui si attende efficienza e produttività, che a mettere a valore la passione creativa delle persone, che pure quella macchina hanno inventato e messo in movimento (*ibidem*).

Quello che, però, in parte si già descritto precedentemente e che gli autori descrivono è che “dopo la rivoluzione degli anni Ottanta, tutto è cambiato” e l’onda lunga della ri-personalizzazione ha finito per investire non solo le alte sfere della Organizzazione, ma un po’ tutti gli anelli della catena” (*ibidem*, p. 18). In questo senso, come accennato in precedenza, l’evoluzione del modello di società fordista sembra essere giunta al suo esito finale a causa: delle ragioni di costo e di disponibilità delle risorse; dell’avvento di nuovi comportamenti individuali e collettivi nel campo delle attività produttive e di consumo; della crisi; dell’ultima rivoluzione tecnologica. La ricerca ha fatto emergere come, questo cambiamento radicale, però, si sia da interpretare come una infatuazione temporanea, ma come “una *liaison* destinata a durare” (*ibidem*, p. 20). Dalla crisi del fordismo in poi, il pendolo della storia sta andando in direzione opposta rispetto a quella dell’economia tradizionale: “l’economia si ri-personalizza, nel senso che gli individui tornano ad essere persone dotate di qualità differenti, inserite in contesti specifici e collegate a reti interpersonali significative (famiglia, territorio, comunità professionali, etc)” (*ibidem*, p. 29).

Sempre più importante, come riflettono le interviste, “diviene la capacità relazionale, comunicativa, di cura, cognitivo-intellettuale e di reciproco scambio di informazioni e conoscenze, sia nella ricerca, che nello



svolgimento i attività lavorative” (Contarini, Marsi, 2015, p. 66). La soggettività, in questo senso, sembra essere divenuta “una condizione indispensabile per generare ricchezza e non più un fattore da trattenere, annichilire o comunque da inscrivere all’interno della fabbricazione in serializzate e oggettivabili operazioni macchinarie” (*ibidem*, p. 46). “La persona diventa – in questa prospettiva – una risorsa rilevante per la produzione di valore economico. Corrispondentemente, man mano che il punto di vista personale acquista peso nell’economia complessiva, la produzione di valore economico cessa di essere soltanto una questione utilitaristica, di mero arricchimento (monetario), e diventa, invece, un mezzo attraverso il cui le persone sviluppano le proprie inclinazioni e capacità, dando al proprio lavoro un senso coerente con i propri valori personali e con la propria cultura” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 38)

Inizia, quindi, soprattutto nei luoghi di lavoro studiati, ad emergere lo sviluppo di una nuova economia personale. Come dichiarato da Bonomi e Rullani, anche negli spazi di coworking, non siamo di fronte a individui, isolati l’uno dall’altro, ma a delle persone, immerse in un contesto culturale e storico preciso, con una razionalità complessa, che non obbedisce a delle regole e leggi astratte e generali, ma al contrario hanno personalità e visioni del mondo diverse attorno alle quali costruiscono progetti, legami comunitari e valori. “Se ci avviciniamo, scendendo sul terreno, e interroghiamo quelle che – viste dall’alto – apparivano formiche, prive di altre determinazioni rilevanti, scopriamo un altro mondo. Al posto di ruoli, funzioni, processi scopriamo uomini e donne in carne e ossa: persone che pensano, vedono, comunicano e agiscono prendendosi dei rischi” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 12). “Se il mondo – anche il mondo economico – è prodotto dall’iniziativa e dall’interazione tra persone, allora la tecnica e il calcolo non sono tutto. Guardando il mondo da vicino, tecnica e calcolo non sono scompaiono, ma cessano di essere totalizzanti” (*ibidem*).

E’ in questo senso che, come emerge dalle interviste, “il contributo personale alla produzione di valore sociale [...] col passare del tempo conta sempre di più” (*ibidem*, p. 19). “Nel capitalismo personale, invece, il collante deriva da un processo di auto-organizzazione: sono i produttori stessi a generare e mantenere vitale il tessuto connettivo a cui è appoggiata la produzione sociale” (*ibidem*, p. 23) .

I coworking divengono allora luoghi di espressione della nuova idea di capitalismo personale, il quale “significa dunque, nello stesso tempo, un altro capitalismo e un’altra modernità, diversa da quella delle origini” (*ibidem*, p. 30). Quella della nuova economia rappresenta in quest’ottica “un progetto per il futuro che non si esaurisce nell’esame dell’esistente, ma che dall’esistente – dai semi già gettati dal capitalismo personale – si proietta nel tempo, guardando a un orizzonte di lungo periodo, in cui molte premesse devono ancora maturare e svilupparsi” (*ibidem*).

Tuttavia [tutto ciò non può che rimanere invisibile a coloro che continuano ad utilizzare gli occhiali forniti dalla teoria mettendo in primo piano la macchina produttiva impersonale, svalutando in linea di principio le differenze e le specificità delle persone coinvolte.

Di certo, quello che emerge dalla ricerca, è che oggi “economia impersonale ed economia personale sono due facce del capitalismo contemporaneo. Esse non solo coesistono, ma sono complementari. [...] La duplicità del valore – che nasce dalla combinazione di apporti personali e impersonali; fa dunque parte, ormai, dell’economia reale” (*ibidem*, p. 21).

“Il capitalismo personale non è un modo di produrre pre-moderno, ma una variante della modernità più creativa, articolata, mobile di quella espressa dal capitalismo industriale e finanziario, che hanno egemonizzato l’epoca fordista. E’ di questa forma, più creativa, di modernità che oggi c’è bisogno, per affrontare il mare aperto della globalizzazione, della rivoluzione tecnologica in corso, dei rivolgimenti sociali e culturali a cui stiamo assistendo. Per governare la complessità emergente da questa prospettiva il capitalismo impersonale, da una parte, o il personalismo non organizzato (non capitalistico) dall’altra, sono insufficienti. Bisogna invece contare su ambedue i termini dell’ossimoro: sul capitale da una parte, con i suoi automatismi impersonali, e sulle persone dall’altra, con il lor vissuto, i loro desideri, le loro interpretazioni” (*ibidem*, p. 52).

### **10.1.2. “Impossible to stay alone”: Sharing and Collaborative Economy**

“L’ultimo decennio è stato segnato da cambiamenti importanti che hanno dato un notevole impulso, fra le altre cose, ad un tipo di economia basata sulla collaborazione che viene comunemente denominata Sharing Economy” (Pierfederici, 2013-2014, p. 3). La ricerca condotta ha confermato, anche a livello empirico, che negli ultimi anni si è venuta sempre più affermando la cultura della Sharing Economy, un sistema socio-economico fondato sulla condivisione di risorse materiali ed umane, che si propone come alternativa alla produzione e al consumo classico, espandendo l’accesso e l’utilizzo di servizi.

Su questo tema il famoso economista statunitense Jeremy Rifkin, consulente di Angela Merkel, Barack Obama e José Luis Rodríguez Zapatero, ha recentemente pubblicato il libro “*La società a costo marginale zero*”, in cui sostiene che un nuovo sistema economico sostituirà il precedente: quello dell’economia collaborativa. Secondo la Sua teoria, come quella di molti altri studiosi ed esperiti del tema, il capitalismo continuerà ad esistere, ma non nella forma che conosciamo, bensì completamente trasformato in una forma di economia ibrida basata principalmente sui principi della condivisione e della collaborazione. L’autore vede, infatti, l’incalzante procedere di sviluppo di fenomeno come un cambiamento di approccio nei confronti dei beni e dei servizi: dal possesso all’accesso. Questo nuovo modo di fare economia permette, infatti, di potenziare le risorse possedute da singoli individui e organizzazioni, consentendo un riutilizzo efficace dell’eccesso di capacità delle risorse a loro disposizione. Valutando i meccanismi di base, si può in questo senso considerare la Sharing Economy come una forma di scambio economico basata sul valore d’uso degli oggetti e delle azioni piuttosto che sul valore monetario degli stessi. Secondo Michel Bauwens, fondatore della *Peer-to-peer Foundation*, “ci stiamo muovendo da un’economia di scala, adatta ad un periodo storico in cui abbondavano l’energia e le materie prime, ad un’economia di scopo, basata sul principio della condivisione delle conoscenze”. Come ha sottolineato il *The Economist* nel suo ultimo speciale dedicato alla Sharing Economy, dal titolo “*The rise of the sharing economy*”, i consumi collaborativi rappresentano sicuramente una risposta alla crisi economica che stiamo attraversando. Non è certamente una coincidenza che molti servizi di peer-to-peer siano stati fondati in seguito al 2008, ovvero conseguentemente alla crisi

finanziaria globale. Alcuni vedono la condivisione, e il suo mantra “l’accesso vince sul possesso”, come un antidoto post-crisi al materialismo e al consumismo.

Tuttavia sarebbe sbagliato ridurre il fenomeno in questi termini, infatti si tratta soprattutto del frutto di una nuova coscienza sociale e civica portata dallo sviluppo della Rete che non ha fornito soltanto gli strumenti, ma anche una nuova visione del soggetto all’interno della realtà con cui interagisce. Con *Internet* infatti, ogni utente diviene (o può potenzialmente divenire) un soggetto attivo capace non solo di fruire passivamente le informazioni (come accadeva con i vecchi mezzi di comunicazione), ma di creare, diffondere e ricercare i contenuti che ritiene più interessanti per il proprio percorso e per i propri interessi. Tutto questo avviene, più o meno consapevolmente, all’interno di comunità virtuali di cui gli utenti entrano a fare parte e in cui non vi sono precise gerarchie. La libera condivisione, il libero accesso e la comunità paritaria degli utenti sono fondamenti che si trovano alla base di entrambi i processi (quello di *Internet* e quello della *Sharing Economy*) e vanno a rivoluzionare il vecchio sistema gerarchico. Si può quindi affermare che, con l’economia collaborativa e della condivisione, tutti diventano potenzialmente allo stesso tempo produttori e fruitori di prodotti economici.

*Sharing Economy* è una espressione che si è fatta largo tra la selva delle definizioni che caratterizzano il capitalismo e che ha nella Rete il suo *medium*.

Anche a livello temporale, ha seguito la teoria contro-culturale della *peer to peer production*, la quale mette l’accento sulla condivisione alla pari di conoscenze e mezzi di produzione, in cui *Internet* viene visto come una piattaforma neutra per determinate attività economiche separate tuttavia da quanto accade al di fuori dello schermo. Il diffondersi della cultura della *Sharing Economy*, simboleggia la fine di quel confine che esisteva a tra ‘dentro e fuori la Rete’. La logica della condivisione, infatti, è ormai riferita ad attività produttive, di informazione, conoscenza e *software*. Coinvolge ogni attività di intermediazione tra produzione e consumo. Inoltre, sempre in un’ottica di discontinuità dalla teoria *peer to peer*, la *sharing economy* non prevede un rapporto alla pari tra i soggetti, bensì una relazione mercantile, dove l’attività di intermediazione prevede un pagamento di una percentuale tra produttore e consumatore. Non è un caso che, fino ad ora, i nomi utilizzati maggiormente per esemplificare la *Sharing Economy* siano Uber e Airbnb, cioè servizi di mobilità molto simili a quelli svolti dai *taxi*, nonché soluzioni di affitto di una stanza o di un appartamento per viaggi di lavoro o di piacere. Tutto, inoltre, risulta accompagnato da una visione culturale molto forte soprattutto a livello della comunicazione, in *primis* sul potere del consumatore di poter scegliere il miglior prodotto a prezzi accessibili, in secondo luogo sulla possibilità di vedere realizzato il proposito di trasformare ogni uomo o donna in imprenditore di se stesso.

La ricerca ha reso evidente, in particolare, che sarebbe un errore, ridurre la *Sharing Economy* a mera forma di scambio economico. Essa, infatti, rappresenta sempre più una forma specifica di organizzazione delle relazioni sociali, della produzione, della distribuzione e del consumo di merci (tangibili e/o immateriali). E’ in quest’ottica che, dalla ricerca, emerge come sia la collaborazione che la condivisione non siano soltanto metodi di lavoro, bensì il vero e proprio obiettivo di molti dei progetti portati avanti all’interno dei *coworking*.

Le realtà dinamiche come quelle delle startup sono quelle che possono beneficiare maggiormente del rapido sviluppo della Sharing Economy, in quanto fornisce loro l'opportunità di avviare la propria attività imprenditoriale in un mercato variegato e in continuo movimento. Le startup, all'interno del contesto della sharing economy, sono in grado di fruttare al meglio l'insieme di competenze e di capacità che circolano all'interno di determinati contesti (università, spazi di coworking, incubatori ecc.), riuscendo in questo modo a competere con sistemi economici ed industrie storiche che apparirebbero normalmente barriere invalicabili. Un esempio, di questo, si può ritrovare nel caso di Airbnb, piattaforma che si è inserita in maniera sorprendente nel classico mercato dell'albergo.

Per fare ordine, risulta utile riassumere ed elencare i tratti distintivi della Sharing Economy: il primo è la condivisione, l'utilizzo comune di una risorsa, intesa come profilo distinto dalle forme tradizionali di reciprocità, redistribuzione e scambio; il secondo è la relazione peer-to-peer, ovvero la condivisione avviene tra persone (o organizzazioni), a livello orizzontale e al di fuori di logiche professionali, con una caduta dei confini tra finanziatore, produttore e consumatore; il terzo è la presenza di una piattaforma tecnologica, che supporta relazioni digitali, dove la distanza sociale è più rilevante di quella geografica e la fiducia è veicolata attraverso forme di reputazione digitale.

Se questi sono gli elementi comuni, le esperienze di Sharing Economy si differenziano, invece, lungo diversi assi. Innanzitutto, le forme della condivisione: oltre allo *sharing* in senso stretto, si possono ricondurre a questo modello, infatti, anche le forme di *bartering*, inteso come baratto tra privati (*swapping*) o tra aziende, in un'ottica di reciprocità diretta o indiretta e il *crowding*, quando più persone contribuiscono alla creazione di un bene o un servizio, attraverso risorse creative (*crowdsourcing*) o finanziarie (*crowdfunding*).

A tutto questo si lega strettamente la definizione dell'oggetto della condivisione all'interno della Sharing Economy: beni fisici (mezzi di trasporto, dalla bicicletta alla macchina, fino alle barche e i tir, ma anche vestiti, accessori, telefoni etc.), prodotti digitali (libri, film, canzoni, spettacoli), spazi (case e luoghi di lavoro/coworking), tempo/competenze, idee e denaro, etc.

Un altro elemento che determina la presenza di una pratica inseribile all'interno della dimensione della Sharing economy è quello del tempo: l'utilizzo condiviso può essere, infatti, sincrono (divido ad esempio la mia casa con un'altra persona) o differito (lascio la mia casa temporaneamente a un'altra persona).

La proprietà, però, è il criterio più controverso all'interno dell'adesione di quelle che sono le dimensioni che caratterizzano il paradigma della Sharing: il bene oggetto di condivisione può restare al proprietario (come ad esempio avviene quando un soggetto offre ospitalità a uno sconosciuto), ma può implicare un cambiamento di proprietà (baratto la mia borsa con un paio di orecchini), o implicare una proprietà da parte di un soggetto terzo rispetto alla rete tra pari (come nel caso delle case automobilistiche e delle Amministrazioni Pubbliche che offrono servizi di *car sharing*).

Infine, il valore dei beni e servizi condivisi, può essere determinato in denaro oppure attraverso crediti/monete complementari o, ancora, rientrare nell'ambito di una relazione di dono (come, ad esempio, nel caso di *couchsurfing*). Il prezzo, inoltre, può tenere in considerazione elementi spesso esclusi dalle logiche di scambio, come l'impatto inquinante di un oggetto non utilizzato.

La diffusione della Sharing Economy sta ponendo altre interessanti questioni legate al tema della ricerca. Innanzitutto, ci si chiede quanto questo modello sia legato alla crisi oppure risponda a un ripensamento più strutturale dei rapporti tra economia e società. Uno dei dibattiti più accesi riguarda in particolare il rapporto tra distruzione di valore nei settori tradizionali e la creazione di nuovo valore: l'ambito in cui questa ambivalenza si sta ponendo in forma più evidente è quello dei servizi di ospitalità (come ad esempio il caso di *Airbnb*), i quali stanno mettendo in difficoltà il comparto alberghiero, mentre incidono positivamente sui consumi culturali e la ristorazione. Possibili soluzioni e vie d'uscita potrebbero essere rappresentate dalla creazione di forme di *partenariato* tra aziende tradizionali e piattaforme collaborative. In Italia esistono in questo senso prime sperimentazioni di questo tipo, come ad esempio i casi di Barilla-Gnammo e di Adidas-Fubles.

Non da ultimo, la Sharing Economy sta ponendo sfide inedite al sistema regolativo. Le vecchie regole, infatti, spesso non possono essere applicate alle nuove dinamiche sociali ed economiche, rischiando così di soffocare le innovazioni sociali e di mercato. In questo senso, risulta fondamentale la recentissima proposta di legge intitolata "*Disegno di legge. Disposizioni in materia di sharing economy*", d'iniziativa dei senatori Del Barba, Filippi, Fedeli, Angioni, Borioli, Conciancich, Collina, Cuomo, Dalla Zuanna, Esposito Stefano, Idem, Marcucci, Orrù, Pagliari, Puglisi, Rossi Gianluca, Scalia, Spillabotte, Tocci e Vaccari. Come dichiarato per la ricerca dallo stesso Senatore Del Barba, l'intenzione del Ddl "è quella di valorizzare e in un certo modo mettere in salvaguardia la Sharing Economy, facendone emergere una valutazione positiva. Per questo motivo una legge generalista e non settoriale, una legge sulla *sharing* e non sul trasporto, la ristorazione, il servizio alberghiero, etc. Si getta un sasso nello stagno, con intervento leggero, ma chiaramente indicatore: si vuole portare la sharing con chiarezza nell'ambito dell'economia, semplificare e far emergere reddito, tutelare consumatori e anche conferenti. Oggi, infatti, i grandi numeri che sostengono questa economia rischiano di essere abbattuti da una maldestra applicazione delle norme fiscali, che probabilmente vedrebbero soccombere la gran parte dei conferenti che non sono nelle condizioni di seguire gli obblighi giuridici a cui sono sottoposti. Inoltre per i tanti che si affacciano a questo modello per la prima volta servono garanzie e semplicità, come quelle offerte nel testo. Rimangono molti aspetti settoriali da precisare e scelte da compiere e non escludo che durante il dibattito in commissione si decida di colmare anche alcuni di queste tematiche. Serviva partire e farlo col piede giusto".

Se è improbabile, quindi, che la Sharing Economy sostituisca, per lo meno in tempi brevi, i modelli tradizionali, si può però aspettarsi che le piattaforme di condivisione delle risorse possano rispondere a bisogni e desideri finora latenti e, aspetto forse più interessante, favorire l'innovazione dei modelli esistenti, sia *profit* che *non-profit*. E', dunque, in quest'ottica, che risulta importante aprire sempre più tavoli di confronto su questo tema, che coinvolgano Pubblica Amministrazione, imprese, esperti e società civile, in modo tale da valorizzare le opportunità offerte da questa prospettiva.

#### 10.1.4. Innovazione, sostenibilità e responsabilità

##### Innovazione

Come sottolinea Riccardo Luna, se ci si dovesse soffermare alla analisi di parametri tecnici relativi ad una ideale classifica tra i Paesi maggiormente innovativi, l'Italia dimostrerebbe di “non avere nessuna voglia di futuro” (Luna, 2013, p. 5). “Viviamo in un Paese ancora arretrato tecnologicamente, – non per numero di *smartphone* venduti, perché in questo forse siamo campioni al mondo – ma per la capacità di utilizzare davvero le nuove tecnologie dal punto di vista economico, sociale, delle relazioni vere, ma soprattutto produttivo. E questo nonostante alcune punte di vera e propria eccellenza, che testimoniano del resto come sia possibile per l'Italia diventare un paese moderno e tecnologicamente avanzato. E' un tema questo che riguarda tutti, le imprese cooperative, ma in generale l'intero sistema Paese, la sua capacità di investire per competere nel mondo sul terreno dell'innovazione, del sapere, della conoscenza e della cultura, anziché sulla manodopera a basso costo. Abbiamo gli *smartphone*, tanti belli e colorati, ma poi la capacità di utilizzare la rete digitale per attività economiche, sociale è spesso ridotta ai minimi termini; per non parlare della condizione della Pubblica Amministrazione. Si tratta cioè di investire in tecnologie e anche in competenze, quindi nelle persone, nei giovani, nella loro intelligenza e voglia di fare” (Unipolis, 2015, p. 9).

Ma, questa è solo un lato della medaglia.

Infatti, nonostante questi allarmanti dati, quello attuale “è il momento dell'innovazione” (Luna, 2013, p. 51) “Nel 2011 la parola innovazione stata usata 33.258 volte. Tante, poche? Chi può dirlo. Quello che si può dire con certezza è che c'è stato un incremento del 64% rispetto a cinque anni prima” (*ibidem*, p. 52)

Seda una parte questo dato rappresenta il fatto che “l'innovazione spesso viene usata come strumento di *marketing* per farsi belli con il pubblico” (*ibidem*), dall'altra parte, invece, la ricerca mostra come il termine innovazione, in un certo senso, possa ricomprendere concetti già precedentemente usati in ambito socio-economico, quali: singergia; rinnovamento; sostenibilità. “Se la guardate da vicino questa parola, scoprirete che è molto molto di più” (*ibidem*, p. 51).

Con il termine innovazione si intende: “Un nuovo processo per fare qualcosa in modo più efficiente. Oppure, più spesso parliamo di un nuovo prodotto destinato a trovarsi un mercato e a mutare le abitudini di consumo” (*ibidem*, p. 54). Il termine innovazione, però, muta di significato quando accanto vi mettiamo l'aggettivo sociale (o in inglese *social*). “*Social impact* [infatti] vuol dire più o meno impatto sulla collettività” (*ibidem*, p. 50). Come sostiene il giornalista Riccardo Luna nel suo testo, quando per innovazione ci si riferisce ad una invenzione che cambia in meglio la vita delle persone, si può parlare allora di “social innovation, a condizione però che l'obiettivo principale dell'invenzione non sia farci i soldi” (*ibidem*, p. 54). Dalle interviste emerge, in questo senso, all'interno delle nuove forme imprenditoriali che si stanno sviluppando, una forza “prevalentemente sociale” caratterizzata da un “desiderio ecologico di opporsi alla obsolescenza degli oggetti tecnologici secondo una logica del riuso (*reduce, reuse, remake*). C'è la trasformazione, attraverso i *Social Network*, del fai-da-te in un inedito fa-da-noi collettivo. E c'è il tentativo di fare emergere

una nuova economia dal basso: passare dai negozi alle reti, dai consumatori alle comunità di interessi. Dai prodotti alle storie” (*ibidem*, p. 46). Gli innovatori sociali sono, in questo senso, i veri “rivoluzionari dei nostri giorni. Idealisti e concreti, appassionati e instancabili, testardi e generosi. Non sono mai soli perché fanno rete come pochi altri: sanno creare continuamente reti di persone ingaggiate dalla forza irresistibile dei loro progetti che sono i più diversi” (*ibidem*, p. 54). Essi “sanno benissimo che mai come oggi le soluzioni dipendono soprattutto da noi, dai nostri comportamenti collettivi e da un complesso di tecnologie sempre meno costose e sempre più facili da usare, alla portata di chiunque” (*ibidem*, p. 55).

Gli innovatori sociali “hanno un tratto essenziale in comune: provano a cambiare il mondo per farne un posto migliore” (*ibidem*). “Credono che il bene collettivo farà bene anche a loro stessi. Sono i famosi giocatori a somma diversa da zero: il loro successo non dipende dal fallimento degli altri, ma semmai il contrario. Solo se a tutti andrà bene, anche loro potranno goderne” (*ibidem*, pp. 55-56)

### **Sostenibilità e Responsabilità**

Dall’indagine qualitativa emergono tre aspetti salienti riguardo la sostenibilità d’impresa che portano a ridefinire tale nozione in linea con le più recenti interpretazioni manageriali dei cambiamenti in atto nei modelli di *business* del dopo-crisi.

Il primo aspetto saliente è che la sostenibilità non si limita alla tutela dell’ambiente nel senso di verde. “Certo, la valorizzazione dell’ambiente è un punto la cui importanza è acquisita da buona parte imprese indagate [...]. Tuttavia, il salto interpretativo di alcuni intervistati appaiono avere consapevolezza profonda che la sostenibilità non si limiti a una *Corporate Social Responsibility* epiteliale, o all’inquinare meno possibile conformemente alla legge, o alla legge del minimo spreco, ma implichi una attiva valorizzazione delle risorse del contesto come strategia di impresa [e] come tale, la sostenibilità, in linea con i nuovi modelli di business descritti dalla letteratura internazionale deve essere integrata nel *core business* dell’impresa” (Magatti, 2015, p. 117).

Il secondo aspetto saliente è che, in linea con quanto descritto precedentemente “l’idea emergente di sostenibilità è la valorizzazione dei diversi capitali dell’impresa, ovvero delle risorse più ampiamente contestuali – umane, sociali e ambientali. Ciò comporta una ridefinizione del valore che l’impresa crea, che per pochi è inteso meramente come valore finanziario. [...] Il valore economico è un valore, certo. Il problema è quando diventa l’unico valore” (*ibidem*, p. 118)

Il soggetto imprenditore degli spazi di coworking oggi risulta consapevole che la propria azione economica sia un’azione sociale, guida un’impresa che considera istituzione in senso ampio, e non mero centro di profitto. Emerge, quindi, una “differenza tra speculatore e imprenditore, tra chi vede nell’impresa uno strumento per la massimizzazione dei profitti che vengono direzionati altrove, all’accumulazione e alla rendita, e chi, invece, mira al profitto come risultato di uno sforzo comune che viene ripartito tra molti e fortemente reinvestito nella impresa stessa” (*ibidem*, p. 72).

Questo aspetto si lega al terzo: oltre che con lo spazio e con l’ambiente, la sostenibilità ha a che fare con il

tempo. In quello che è possibile indentificare come un modello di impresa mediterraneo, che lo differenzia in particolare dai modelli delle startup della Silicon Valley, infatti, “la prova della sostenibilità di un’organizzazione è la sua durata, quando essa rispecchi l’equa acquisizione di valore da parte di tutte le risorse” (*ibidem*, p. 120).

## 10.2. Verso un nuovo capitalismo

La ricerca condotta fa emergere, quindi, come, nonostante le tante nubi che si addensano all’orizzonte di economia e società, si intravedono anche fondati elementi di speranza. Le interviste svolte, infatti, dimostrano come si stia “ribaltando il nostro sistema di valori. E se i valori sono i pilastri della convivenza civile, allora siamo all’alba di una nuova società” (Luna, 2013, p. 5). Quello che si evince dall’analisi di molte interviste svolte, è che, partendo dall’analisi del coworking, infatti, si potrebbe perfino arrivare a rievocare le parole contenute nel Manifesto del post-lavoro: “E’ giunto il momento di inaugurare un discorso pubblico che sia in grado di immaginare un’alternativa, che riconosca l’importanza della dignità umana oltre alle condizioni lavorative” (Aronowitz, 1997, p. 232 e ss.); “rivendicando insomma l’urgenza di prendere sul serio il diritto all’esistenza, al di là della mera sopravvivenza (Rodotà, 2012, p. p. 232 e ss.). Parole, queste, che a prima vista potrebbero apparire come “semplice buon senso: nulla di più. Sappiamo [invece] che non è così. Sappiamo che per costruire e condividere buon senso e senso comune si deve spesso giocare di immaginazione, rischiare l’iperbole, azzardare visioni apparentemente allucinate per sovvertire l’esistente” (Contarini, Marsi, 2015, pp. 65-66). Dalla ricerca emerge come questo sia in parte già realtà. I coworking, infatti, vengono visti dagli intervistati come luoghi in cui gravitano persone che, attraverso il loro lavoro, ritengono di impegnarsi per la costruzione di “mondo migliore”, basato sul “senso vero della rete” e principalmente su tre valori fondamentali: “la trasparenza, la partecipazione, la collaborazione” (Luna, 2013, p. 5). L’economista Fernando Vianello propone, a questo proposito, l’utilizzo del concetto di ‘ecosistemi di innovazione’, per indicare queste realtà basate sulla collaborazione e sulla condivisione di conoscenze, sottolineando come “i parametri del lavoro tradizionale sono finiti (..) e non siamo più obbligati a vivere in uno spazio urbano fordista. (..) quando la conoscenza diventa prevalente, quella conoscenza non si fa più in un luogo fisico. Chi lavora in questo modo non è la minorità, è il futuro, anche dal punto di vista della sostenibilità ambientale e del modo di concepire la gente”<sup>43</sup>.

Alla base di questa tesi vi è la dimostrazione di come, sempre più imprenditori, scelgano di passare dal *profit* all’*impact* e decidano che lo scopo più nobile della vita sia avere un impatto positivo sulla vita dei propri simili. Imprenditori che riconoscono la propria funzione sociale di volano del benessere e della prosperità materiale, nonché di essere responsabili nei confronti del contesto sociale nel quale si trovano ad operare (Magatti, 2015). Da un numero sempre più elevato di persone, vengono riscoperti “virtù come l’imprenditorialità, il *talent* personale, la capacità di fare squadra, la capacità nell’affrontare situazioni nuove

---

<sup>43</sup> <https://ecoworkmagazine.wordpress.com/2013/10/14/il-coworking-allinternet-festival-2013/>



e inconsuete” (Bonomi, Rullani, 2005, pp. 17-18).

La ricerca mostra come, in questo senso, stia avanzando “una generazione figlia non rassegnata della crisi, che rifiuta gli sprechi e che non ha l’egoismo, il senso possessivo e l’individualismo dei genitori” (Luna, 2014, p. 59). Una generazione che opta per una via in grado di combinare “la produzione di valore economico con la generazione sociale, la qualità del prodotto con la passione per il territorio; tiene insieme valorizzazione del locale e internazionalizzazione; si preoccupa della qualità di prodotti, ma non di meno di quella delle risorse umane; scommette su relazioni, reti e alleanze con la ricerca di un proprio stile, originale e distintivo” (Magatti, 2015, p. 18).

In questo senso, anche le pratiche di coworking, possono essere inserite all’interno di quelle dinamiche di sviluppo di nuove forme di imprenditorialità che simboleggiano un tentativo di risposta alla nuove istanze e ai nuovi bisogni sociali.

L’importazione rivestita dal fenomeno studiato è simboleggiata anche dal fatto che, il 4 dicembre 2013, il coworking è entrato ufficialmente a far parte delle tematiche economiche discusse nel vecchio continente. Il Parlamento Europeo ha, infatti, ospitato una conferenza con l’obiettivo di discutere il concetto di coworking, di come esso contribuisca alla crescita dell’economia europea e in che modo l’Ue possa incoraggiare il fenomeno in atto. In questa occasione la vicepresidente della Commissione Ue, Neelie Kroes, ha descritto il coworking come un motore dell’economia del futuro, dichiarando: “C’è una grandissima opportunità a disposizione, caratterizzata da bassissime barriere all’ingresso, grandi possibilità per la creatività e da un nuovo approccio basato sul lavorare assieme: l’economia della collaborazione. Cogliamola. [...]. Gli spazi di coworking possono dare un contributo a questo ecosistema, rendendo più facile e meno oneroso mettere in pratica le idee, facendolo in un ambiente a più sociale ed in modo meno solitario, condividendo uno spazio di lavoro dove è più facile cooperare, scambiare idee ed incorporare un nuovo approccio culturale. Lo possono fare anche supportando le startup, perché i migliori progetti di coworking non possono essere ridotti ad una scrivania e ad una macchina per il caffè, ma prevedono al contrario un programma articolato di formazione ed accompagnamento volto alla creazione di una *community* di talenti creativi, capaci, efficaci che sono la base di ogni startup”.

### **10.3. I nuovi capitalisti**

A questo punto “diventa necessaria un’invenzione simbolica che segni le possibilità di emancipazione iscritte anche in questi faticosi tempi di quella che solo in parte possiamo definire nuova Grande Crisi. [...] Ricordando che ci sarà bisogno di uno sforzo comune, di responsabilità condivisa e di quell’audace e persistente sperimentare” (Contarini, Marsi, 2015, p. 74). I nuovi imprenditori devono, in questo senso, rappresentare “una parte significativa dell’immaginario collettivo, una parte consistente e accettata, di quei valori permanenti o mutevoli che costituiscono i fondamenti della vita quotidiana e della individuazione delle forme di consumo” (Magatti, 2015, p. 41).

Quello che lo studio ha messo in luce è che, i produttori personali “non contano perché sono tanti, ma perché – funzionalmente – son ormai diventati il perno su cui ruota il nostro sistema produttivo. E su cui dovremo far leva per affrontare il futuro” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 39). Essi “rappresentano nel mondo attuale, qualcosa di più che una categoria professionale, o un ceto sociale, fra tanti altri. Essi sono al contrario, l’asse portante della nuova composizione sociale che sta emergendo nella transizione verso il post-fordismo” (*ibidem*, p. 36). “Si è identificata una nuova avanguardia che adotta i medesimi modelli imprenditoriali, schemi organizzativi, riferimenti valoriali. [...] Ed è attorno a questo asse che ci si ritrova a narrare una nuova identità, a ritrovare una direzione di marcia e un senso al lavoro e alla fatica” (Magatti, 2015, p. 148). Ma la ricerca ha fatto nello stesso tempo emergere che, “i produttori personali devono diventare, in una certa proporzione, capitalisti personali, investendo denaro e tempo in *assets* materiali e (soprattutto) immateriali e redditività differita” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 46). “Il produttore personale [infatti] non può a lungo restare tale, se opera in un contesto di concorrenza con produttori che hanno dalla loro il potere moltiplicativo della replicazione delle stesse soluzioni e delle stesse conoscenze (astratte). Per resistere, a lungo, senza soccombere, il produttore personale deve per forza trovare un intreccio fondendo la sua unicità (di persona) e i vantaggi della replicazione connessi alle macchine, allo standard, alle conoscenze astratte e decontestualizzate. [...] Per fare questo salto di qualità, nella via della modernizzazione, il produttore personale deve dunque diventare capitalista, ossia capaci di investire denaro al servizio delle sue idee e di far rendere gli investimenti in fatti” (*ibidem*). L’evoluzione in questo senso, dovrebbe riuscire a mutare la natura dei soggetti in gioco, facendoli diventare successivamente: produttori personali; capitalisti personali; neo-borghesia (*ibidem*).

Ma ancora, la ricerca mostra che occorre parlare “di imprenditore al singolare perché non vi è consapevolezza, tra i membri dell’avanguardia, di esistere come gruppo che condivide riferimenti volontari e logiche d’azione. [...] Se è vero che esiste una avanguardia imprenditoriale con una propria cultura, essa non è ancora definibile come nuova borghesia produttiva, perché non è consapevole della propria esistenza. [...] Non si pensa, né tanto meno agisce, come gruppo sociale” (Magatti, 2015, p. 15). Autori come Adam Arvidsson, infatti, sostengono che, se alla natura individualizzata che contraddistingue l’attività produttiva dei coworker corrisponde una natura connettiva, questa però non è ancora definibile come collettiva, ovvero parte di un vero e proprio movimento (Arvidsson, Colleoni, 2016).

Dallo studio, quindi, emerge come solo a seguito di questa presa di coscienza e trasformazione, i capitalisti personali potranno arrivare “proporsi come neo-borghesia che riscopre quei valori del capitalismo liberale nella forma non del ritorno al mercato e al capitale-denaro, ma nella forma della condivisione sociale e politica dei progetti e dei bisogni nascenti dal basso, nel momento in cui diventano la premessa di una rifondazione post-fordista dello Stato e del welfare” (Bonomi, Rullani, 2005, pp. 49-50). “Servirebbe uno scatto di immaginazione e la condivisione di buone pratiche per innescare un processo virtuoso, capace di mettere al centro la dignità delle persone [...] secondo la divisione sociale e globale del lavoro e della produzione” (Contarini, Marsi, 2015, p. 73).

Per facilitare questo percorso, “ci vorrebbe un soccorso esterno, di natura politica. Ma la politica, da tempo, è

stata delegata dai capitalisti personali ad altri. L'imprenditore, in genere, non ama e non capisce di politica, perché la forza del suo traguardo personale tende a oscurare disegni e ragioni di interesse collettivo. E' solo nel momento in cui si arriva al *crash* delle prime traiettorie di sviluppo, che il capitalista personale comincia a desiderare di essere non più un micro-dominio auto-referenziale, ma una classe, un collettivo potente e ben organizzato, capace di trasformare l'ambiente in modo coerente con le esigenze delle molte aziende che lo popolano" (*ibidem*, p. 49).

## V. LA FORMA E LA SOSTANZA

### 11. Il Modello cooperativo: alle radici del futuro

Come è stato dimostrato all'interno dello studio condotto, all'interno della società attuale si parla sempre più dello sviluppo di un nuovo capitalismo che, ogni volta, assume nomi e connotazioni diverse: Sharing Economy, Collaborative Economy, Quarto Capitalismo, Capitalismo Umano, Pop Economy, etc.

La storia d'Europa, ed in particolare quella Italia, però, è stata caratterizzata dalla presenza di movimenti che hanno messo al centro valori e principi molto simili a quelli che questo paradigma socio-economico che si sta sviluppando nella società attuale porta avanti. In particolare, tra le varie teorie socio-economiche proposte come possibili alternative al modello capitalista – liberalista dominante, quelle che mettono al centro i principi, i valori e le caratteristiche alla base del modello socio-economico cooperativo appaiono come quelle più in linea con una nuova idea di sviluppo sostenibile e di benessere individuale e sociale. La cooperazione, infatti, ha insiti all'interno della propria *mission* gli elementi necessari per rispondere alla crisi attuale. Elementi che per molto tempo ha tenuto nascosti, nel tentativo di assomigliare a quei soggetti economici dominanti nella scena del libero mercato, ma che ora dovrebbero essere riscoperti e ri-semantizzati alla luce dei nuovi bisogni che caratterizzano la società oggi. Gli elementi caratterizzanti il modello socio-economico e l'identità cooperativa sono: l'associazionismo; l'autonomia e l'auto-gestione; il profitto come mezzo e non come fine; la democrazia e la proprietà comune; la mutualità esterna e il legame con il territorio. Quello cooperativo, però, all'interno di questo studio, non viene interpretato solo come una sorta di rimedio o di compensazione al 'fallimento' della forma capitalistica e a ciò che quest'ultima non riesce a garantire o ad ottenere, ma al contrario viene giudicato come un modo possibile e avanzato di fare impresa, rappresentando il "coronamento dell'aspirazione di quanti intendono il lavoro come occasione di autorealizzazione e non solo come fattore di produzione" (Mazzoli, Zamagni, 2005, p. 15). E' questa la visione che sembra assumere anche l'economista classico John Stuart Mill all'interno della terza edizione del suo volume "*Principles of Political Economy*", pubblicato nel 1895, in cui dichiara: "La forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere fra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di eguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da manager nominati e rimossi da loro stessi" (Mill, 1998, p. 772). Questa interpretazione, i numeri e le cifre che riguardano il mondo cooperativo (oltre 800 milioni di soci nel mondo, il che significa che un abitante della Terra su otto è socio di almeno una cooperativa), nonché la dichiarazione delle Nazioni Unite del 2012 come l'Anno Internazionale delle Cooperative, fanno emergere come, quello della cooperazione, non sia da considerarsi come un fenomeno di nicchia, bensì come una forma di impresa verso la quale, soprattutto in questo periodo di crisi, diviene sempre più opportuno tendere. "La cooperazione, [infatti], oltre ad essere un soggetto vivo, importante nell'economia italiana e nel mondo, è anche una forma societaria complessa. Un piccolo miracolo, che tenta di armonizzare economia e socialità

non utilizzando la seconda come *optional* della prima, ma conciliando i due obiettivi giorno per giorno, momento per momento, in una concertazione continua tra efficacia ed efficienza, ed avendo ben chiaro che, (..) mentre nel *profit* l'efficacia è strumentale all'efficienza, nella cooperativa avviene il contrario, l'efficienza, il mercato sono la cartina tornasole della capacità, da parte della cooperativa, di risolvere questa contraddizione” (Salani, 2006, pp. 11-12).

E' a tutto questo che allude anche Noreena Hertz, quando parla dello sviluppo di un nuovo modello socio-economico, coniando il concetto di “*Coop-capitalism*”, con il quale indica l'insieme delle pratiche di condivisione, dei saperi aperti, dello *sharing* di conoscenze, il ribaltamento del rapporto tra finanza e vita, la capacità di incorporare nel discorso economico la cultura della responsabilità, ibridando razionalità economica e antropologia del dono alla base del movimento cooperativo. Secondo l'economista inglese, infatti, proprio a partire dal tendenziale isomorfismo tra Stato e Mercato, tra pubblico e privato, si riapre oggi uno spazio straordinario per la prospettiva del mutualismo, da situare in una società in cui gli individui sembrano iniziare a comprendere la necessità di agire in una ‘prospettiva altra’, riscoprendo il valore del legame sociale, abbandonando la Borsa cui avevano affidato il compito di realizzare i loro desideri.

Anche lo stesso Presidente dell'Unione Europea Martin Schultz, durante un incontro di Legacoop a Milano, ha affermato: “L'Europa può imparare molto dall'idea di cooperativa: un concetto che non pone gli uni contro gli altri ma che fa lavorare insieme condividendo basi comuni, a partire dall'equità. Per questo le cooperative si sono dimostrate più resistenti alla crisi. Il vostro modello economico è affascinante. Talvolta viene definito antiquato, in realtà è modernissimo”. La società cooperativa modernamente gestita, costituisce quindi, anche nelle moderne economie avanzate, una valida soluzione imprenditoriale, dotata di specifici requisiti di efficienza sotto il profilo strettamente economico, nonché di peculiari attitudini per consolidare la coesione sociale, generare rapporti di fiducia, contribuire a ridurre le disuguaglianze distributive, etc. Nella moderna competizione economica tali imprese, trovato il punto di equilibrio tra la necessità di fare utili per finanziare l'espansione della loro attività e quella di non perdere di vista la loro caratteristica peculiare, la mutualità, potrebbero, quindi, rappresentare un modello economico nuovo, attraverso il quale possa essere possibile rigenerare i valori di reciprocità, equità, democrazia, solidarietà, sostenibilità, senza i quali il mercato stesso non potrebbe esistere.

Il tema della promozione e della diffusione di una cultura dell'auto-imprenditorialità diventa, in quest'ottica, centrale se si pensa che queste nuove realtà socio-economiche possano prendere parte al processo di risposta alla crisi economica e sociale che sta riguardando, in particolare, la popolazione giovanile oggi. La cooperazione potrebbe rappresentare, infatti, uno dei modelli più adatti per promuovere nei giovani capacità imprenditoriali, possibilità di creare piccole o piccolissime imprese. La cooperazione, infatti, anche nella sua tradizione ha rappresentato un mezzo capace di aggregare le persone, impegnarle in attività che richiedono responsabilità, autonomia, iniziativa.

Le cooperative non rappresentano però un mondo a sé, anche se costituiscono un campo organizzativo con convenzioni, linguaggi e culture peculiari. Per questo motivo anche il mondo cooperativo dovrebbe riuscire ad essere in grado di mutare col mutare delle generazioni, dei bisogni sociali, dei meccanismi regolanti il

rapporto tra economia e società. Le riflessioni fatte, infatti, non possono non portarci a considerare l'attuale contingenza economica ed in particolare il problema del lavoro, in fase di aggravamento come è stato mostrato a causa della crisi, e ciò che esso rappresenta per i giovani. La mancanza di lavoro per i giovani, infatti, rappresenta oggi uno dei problemi sociali più gravi e complessi. Ma anche la realtà giovanile è cambiata: sono maturati interessi nuovi, aspettative e motivazioni diverse nei confronti del lavoro; il livello culturale si è innalzato, il rapporto con le famiglie è divenuto meno conflittuale. E al contempo, come si è dimostrato durante tutto l'elaborato, è cambiato anche il mondo del lavoro. In particolare, si sta espandendo il terziario rispetto all'industria e all'agricoltura, e soprattutto un terziario avanzato che presuppone un'alta competenza professionale. Il fenomeno dello sviluppo della piccola e media impresa, da tempo caratteristica del nostro contesto nazionale, e che come si è descritto è in notevole aumento, comporta, inoltre, una differenziazione notevole dei rapporti di lavoro, della responsabilità e dell'autonomia personale. La riflessione, quindi, riguardo al tema dell'innovazione e lo sviluppo deve, perciò, essere svolta anche e soprattutto all'interno del mondo cooperativo, a partire dall'analisi delle pratiche realizzate dalle realtà di auto-imprenditorialità associata presenti sul territorio.

Quello che occorre allora, e che anche la ricerca ha messo in luce, è recuperare “la doppia spinta, a volte contraddittoria, altre volte convergente, di auto-determinazione individuale e solidarietà collettiva; produzione messa a valore da altri e tentativi di ri-appropriazione dal basso di quella ricchezza prodotta. [Occorre] recuperare quella vocazione all'auto-determinazione dei tempi di vita e di lavoro che ha guidato la ricerca di indipendenza, autonomia e solidarietà di tutti i soggetti delle diverse forme dei lavori negli scorsi due secoli di storia europea” (Contarini, Marsi, 2015, p. 74). Dalle interviste, infatti emerge la necessità di tornare a parlare e attivare pratiche di mutuo aiuto, in particolare in risposta alla crisi attuale: “Tra questi lavoratori si torna a parlare di mutualismo, di solidarietà e di fare fronte comune” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 79). In particolare, in piena crisi economica, quello che emerge, infatti, è l'insegnamento per cui un modo per sopravvivere è quello di coalizzarsi, stare insieme, collaborare, condividere (Sennet, 2012). Come espresse attraverso l'utilizzo di una metafora il Professore Stefano Zamagni, durante il Suo intervento il primo Marzo 2013, presso la Sala Ticozzi della città di Lecco: “Dobbiamo essere come fili, intrecciati gli uni gli altri in una corda. Se uno si spezza, gli altri reggono; e la corda tiene”.

Delle caratteristiche, infondo, che fanno parte del Dna italiano e che devono essere riscoperte e rinnovate.

Presa coscienza di ciò, è stato possibile, quindi, chiedersi dell'esistenza all'interno del mondo cooperativo, di un'impresa che poteva essere un caso studio per verificare l'ipotesi secondo la quale il modello cooperativo poteva meglio rappresentare il modello socio-economico più vicino alle pratiche e ai fenomeni studiati all'interno della ricerca.

## 12. Auto-imprenditorialità cooperativa come risposta alla crisi: il caso di Conad<sup>44</sup>

“La Fondazione Ivano Barberini, con il suo Presidente nel periodo in cui si sono sviluppate le ricerche cui la presente tesi fa riferimento (Il Modello Conad e Il coworking in Italia), ha messo al centro della sua attività di ricerca e dibattito culturale diversi temi che attengono alla identità cooperativa declinata al futuro. Tra i temi principali l’auto-imprenditorialità cooperativa. Questa può essere definita come un insieme di atteggiamenti e comportamenti concreti, derivanti dall’autoattivazione degli individui, presenti in molteplici settori in cui sono organizzate le cooperative. Da sempre autoattivazione ed autoimprenditorialità ( che ne è una delle conseguenze) in forma associata sono state tra le principali caratteristiche che hanno connotato la nascita e lo sviluppo della cooperazione fin dalle sue origini. Uno dei settori più recenti e tra i più significativi è la cooperazione tra dettaglianti in cui il socio, che è un imprenditore individuale con tutte le assunzioni di responsabilità e rischio che ciò comporta, si associa con altri imprenditori per suddividere rischi e cogliere opportunità attraverso una organizzazione comune: la cooperativa e le strutture di secondo grado che essa può mettere in campo. Un vero e proprio sistema in cui risultati economici, reputazione e aspetti sociali sono tenuti in equilibrio pena il dissolvimento del sistema medesimo. E’ sembrato che le caratteristiche degli ambiti in cui si stanno sviluppando i nuovi fenomeni di autoimpenditorialità associata potessero avere in questo sistema un modello di riferimento e, al contempo, pensare che il sistema medesimo esistente potesse allargarsi a nuove figure di imprenditori”<sup>45</sup>.

In quest’ottica è stata svolta, perciò, una seconda ricerca empirica, che ha permesso di studiare il caso del Consorzio Nazionale Conad in modo tale di dare, a seguito dell’analisi dei risultati emersi, risposta a questa seconda domanda di ricerca.

### 12.1. Metodologia

Questo paragrafo è frutto dell’analisi dei risultati della ricerca empirica “*Autoimprenditorialità associata cooperativa: il caso Conad*”, svolta in collaborazione con il CesCoCom (Centro Studi Avanzati sul Consumo e la Comunicazione) del Dipartimento di Sociologia e Diritto dell’Economia dell’Università di Bologna. Questa seconda parte di ricerca, che si inserisce all’interno di una più ampia riflessione sulla cooperazione come modello di sviluppo alternativo a quello oggi dominante (anche alla luce della crisi globale, economica, sociale, ambientale e culturale in corso), si propone di studiare se e in che modo il modello di auto-imprenditorialità associata cooperativa rappresentato da Conad possa rappresentare un esempio per dare riconoscimento e legittimità alle nuove forme di lavoro e di economia studiate all’interno del capitolo precedente.

Lo studio si è basato, pertanto, sull’analisi della genesi del Consorzio, della sua evoluzione e delle

---

<sup>44</sup> Ricerca empirica svolta in collaborazione con il gruppo di ricerca Cescocom (Centro Studi Avanzati sul Consumo e la Comunicazione) dell’Università di Bologna

<sup>45</sup> Citazione di Mauro Giordani, ex Presidente della Fondazione Ivano Barberini

caratteristiche che oggi lo rendono tale, al fine di costruire un modello che possa far emergere, in particolare, le caratteristiche fondamentali connesse all'incentivazione, allo sviluppo e al sostegno all'auto-imprenditorialità associata in forma cooperativa.

Per la realizzazione dell'indagine ci si è avvalsi della metodologia degli studi di caso (D. De Masi, D. Pepe 1989; D. De Masi 1985), volta all'osservazione e all'ascolto della realtà oggetto di studio, attraverso il coinvolgimento delle persone in essa inserite, sia nella fase di raccolta di materiali e documenti, sia in quella di approfondimento.

Nello specifico l'indagine si è, anche questa volta, avvalsa della tecnica di rilevazione qualitativa dell'intervista non *standard*: colloqui che hanno finalità di tipo conoscitivo, guidati dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di intervista.

Il disegno della ricerca si compone di due fasi o momenti principali: l'indagine di sfondo e la ricerca estesa sul campo.

Nella prima fase, si è in primo luogo proceduto ad un'indagine *desk*, attraverso la raccolta e analisi di dati e informazioni volte alla ricostruzione della storia del Consorzio e della sua situazione attuale.

Le informazioni così raccolte sono state quindi oggetto di approfondimento e confronto nel corso di colloqui non *standard* rivolti a testimoni privilegiati della realtà indagata, in virtù del ruolo che essi hanno o hanno avuto all'interno del Consorzio e del più ampio mondo cooperativo.

Nello specifico sono stati intervistati nove testimoni privilegiati, identificati come coloro che meglio potevano offrire, ciascuno dal proprio punto di vista privilegiato, spunti di confronto e approfondimento del caso Conad<sup>46</sup>: Camillo De Berardinis, ex-Presidente Ancd ed ex Amministratore Delegato Conad; Chiara Bertelli, referente provinciale Generazioni Legacoop; Francesco Pugliese, Direttore Generale Conad; Giorgio Riccioni, Presidente Ancc; Giuliano Poletti, Presidente Legacoop; Giuseppe Zuliani, Direttore marketing e Private Label Conad; Luciano Sita, tra i fondatori di Conad; Marjorie Breyton, coordinatore Impronta Etica; Paolo Cattabiani, Presidente Legacoop Emilia Romagna.

Per la realizzazione dei colloqui è stata, quindi, costruita una griglia di intervista, articolata in sette principali aree di indagine, la cui individuazione si è basata sugli obiettivi della ricerca e sui risultati dell'elaborazione dei dati e delle informazioni raccolte nell'indagine *desk*: caratteristiche e specificità del Consorzio Conad; le origini di Conad e la sua evoluzione; il rapporto con il territorio: locale, nazionale, europeo; cultura dell'auto-imprenditorialità associata; il Consorzio e i giovani; Conad e la crisi; il futuro di Conad: replicabilità del modello in altri settori economici.

Trattandosi di colloqui non standardizzati, la griglia di intervista, come si è detto, ha comunque mantenuto un'elevata flessibilità, nel senso che si è preferito offrire ai testimoni privilegiati la libertà di narrare la propria visione del mondo Conad dal proprio angolo di osservazione e partendo dal proprio vissuto personale e professionale. Una scelta guidata dalla natura prevalentemente conoscitiva della ricerca, volta all'ascolto e alla scoperta, e non alla mera verifica di ipotesi iniziali.

I primi due colloqui in profondità, che avevano anche lo scopo di testare e mettere a punto lo strumento, sono

---

<sup>46</sup> Le cariche e i ruoli indicati all'interno dell'elaborato sono quelle che i testimoni privilegiati ricoprivano al tempo dello svolgimento dei colloqui non *standard*



stati realizzati tra luglio e settembre 2012, mentre i successivi sono stati realizzati tra febbraio e maggio 2013 in concomitanza con le interviste rivolte ai responsabili e ai soci giovani (anagraficamente ed associativamente). Tali interviste sono state audio-registrate e integralmente trascritte in modo da preservare il più possibile le risposte nella loro formulazione originale e, così facendo, non perdere la loro ricchezza semantica. Successivamente, si è proceduto ad una analisi del contenuto (P. Corbetta 1999; P. Guidicini 1993) del materiale registrato, sulla base di otto unità di analisi, frutto di una ri-elaborazione delle aree nelle quali si articolava la griglia di intervista rispetto ai risultati delle interviste stesse: identità del consorzio Conad (chi è Conad); evoluzione storica di Conad; i soci imprenditori; il legame con il territorio; la cultura dell'auto-imprenditorialità; risposte alla crisi; *partnership* nazionali e internazionali; prospettive future e spazi di intervento.

Nella seconda fase della ricerca si è poi proceduto alla realizzazione di una ricerca estesa sul campo, attraverso il coinvolgimento dei responsabili delle otto Cooperative nelle quali si struttura il Consorzio e di un campione qualitativo di Soci all'interno di ognuna di esse.

Considerati gli obiettivi conoscitivi della ricerca, volti all'ascolto e all'approfondimento dell'oggetto di studio, anche la seconda fase si è basata sull'uso delle tecniche dell'intervista o colloquio non *standard*.

## **12.2 Chi è Conad**

### **12.2.1 Il modello Conad: imprenditorialità e cooperazione**

La ricerca svolta sul caso di studio di Conad ha messo in luce come questo sia senza dubbio un modello virtuoso e peculiare d'impresa cooperativa (di primo e di secondo livello) tra imprenditori associati.

L'analisi *desk* e le interviste realizzate, hanno fatto emergere, infatti, come Conad rappresenti, non solo un particolare e virtuoso esempio all'interno del mondo cooperativo, ma un vero e proprio modello d'impresa con tratti caratteristici e peculiari che si sono trasformati ed evoluti nei 50 anni di storia del Consorzio, capace di mettere insieme imprenditori in forma associata cooperativa e di costruire le condizioni e gli strumenti necessari per divenire uno dei più importanti marchi all'interno del mondo della distribuzione italiana, rispondendo in maniera positiva anche alla contingente crisi economica e sociale.

Quello di Conad è stato “un camminino lungo, iniziato nel 1962, che riconosceva nell'associazionismo tra dettaglianti in forma cooperativa il modello di riferimento, modello che ancora oggi è il tratto distintivo più profondo nel panorama della distribuzione di prodotti alimentari e non” (Mezzanotte, 2012, p. 9).

*“Più che parlare del Consorzio, credo che vada inquadrato prima esattamente che cos'è il nostro movimento. Conad è un esercizio molto particolare, oggi virtuoso, lo era anche ieri, quasi miracoloso”*

*(Francesco Pugliese)*

Queste le parole di Francesco Pugliese, Direttore Generale di Conad, che con l'entusiasmo e la forza che lo contraddistinguono, testimonia come Conad rappresenti una particolare forma di impresa, che racchiude in sé peculiarità e tratti distintivi che lo hanno reso il sistema virtuoso che è oggi.

In particolare, le interviste hanno messo al centro proprio il rapporto mutualistico che esiste tra gli imprenditori alla base della cooperativa come elemento che differenzia questo modello rispetto le altre imprese della distribuzione organizzata, e in gran parte dagli altri settori del mondo cooperativo. Conad, infatti, è una cooperativa denominata di supporto, che al primo livello associa gli imprenditori dettaglianti, e che al secondo associa, invece, le otto cooperative al Consorzio Nazionale. Una caratteristica peculiare e virtuosa di Conad, quindi, è da identificare in *primis* nella sua capacità di rappresentare un sistema di aggregazione di imprenditori legati fra loro da un rapporto mutualistico:

*“La competizione si realizza su molti piani. Si può competere sul prezzo: posso vendere la stessa cosa ad un prezzo più basso, ma quell’oggetto possono averlo tutti. Ad esempio, la Coca Cola la vendono tutti, l’unica cosa che può cambiare è se si riesce a vendere a meno. La Coca Cola non viene prodotta da noi, è standardizzata; non facciamo noi la pubblicità, è quella e non c’è niente da dire di più. Ma la competizione può essere portata avanti anche sul piano della diversità, sugli elementi di distintività, quelli che gli altri non hanno. Quello che intendo è che se mi differenzio da te per una certa caratteristica, che tu non puoi avere per ‘n’ ragioni, quello che devo fare è investire proprio su quella, se risulta utile, interessante, culturalmente stimolante ed economicamente vantaggiosa, in modo tale che i competitor non possano competere con me su quel piano. [...] Cosa ha in più Conad? Ha le sue persone, i suoi uomini e le sue donne, i suoi soci. Per questo la pubblicità di Conad dice: “Persone oltre le cose”. I negozi Conad appartengono alla persona, sono del socio. Io sono Mario, mi alzo di notte e vado a sistemare nel banco la frutta fresca. Coop, ad esempio, non lo può sostenere la stessa cosa.*

*Coop, infatti, nei suoi punti vendita ha 50 mila dipendenti, mentre Conad ha 2mila soci”*

*(Giuliano Poletti)*

Elemento per nulla scontato questo se, come spiega Paolo Cattabiani, al tempo dell'intervista Presidente di Legacoop Emilia-Romagna e attuale Consigliere delegato di Cooperativa Alleanza 3.0, si considera la natura dei soggetti appartenenti al caso studio analizzato, ovvero dei soci delle cooperative:

*“Una categoria, quella dei commercianti, che solitamente lavora per ‘sé stessa’, non voglio dire individualista che non sta bene, n’è egoista che non sta bene, ma che procede in ‘solitudine’. I commercianti cioè, di norma, al massimo si mettono insieme in Confesercenti o in Confcommercio, condividendo l’associazione di mestiere. L’aspetto interessante da sottolineare, invece, è come in Conad soggetti economici e sociali di questo genere scelgano spontaneamente di usare la forma cooperativa come strumento per crescere e come questa abbia funzionato”*

*(Paolo Cattabiani)*

Prendendo in riferimento quanto dichiarato da Paolo Cattabiani, occorre evidenziare come il successo di Conad, che risulta all'interno di questa tesi il maggiore elemento di interesse per il seguente caso studio, sia dato proprio dalla sua dalla capacità di gestire questo particolare rapporto mutualistico:

*“Il segreto fondamentale è riuscire a mantenere l'autonomia dei singoli imprenditori di gestione dei negozi, e nel contempo a far in modo che essi condividano con gli altri parte delle proprie funzioni, realizzando così l'operazione per cui uno più uno è uguale a tre. Conad è stata in questo molto brava. Ha utilizzato la formula imprenditoriale cooperativa coniugandola al meglio con l'esperienza, le capacità e le singole energie che i soci imprenditori hanno messo in campo. Il Consorzio ha un ruolo decisivo in questo”*

*(Paolo Cattabiani)*

Questa capacità di tenere insieme e valorizzare le due anime di Conad, quella economica e quella sociale, di costruire un'identità complessa caratterizzata dalla duplice natura dei suoi soci, imprenditori e operatori, ha dimostrato sul campo come:

*“Si può essere ottime cooperative essendo ottime imprese”*

*(Giuliano Poletti)*

Essere impresa cooperativa diviene allora uno dei punti di forza di Conad. Secondo gli intervistati, infatti, a fronte del periodo di crisi, dei cambiamenti del mercato e delle trasformazioni che hanno finito per caratterizzare la società di oggi, Conad non ha messo da parte i principi alla base dell'identità cooperativa, ma, al contrario, ha rafforzato la consapevolezza, interna ed esterna all'impresa, di quelli che sono gli elementi di distintività rispetto alle altre realtà presenti sul mercato della distribuzione organizzata. Come spiega Luciano Sita, tra i fondatori di Conad e che è oggi membro della commissione Etica della Cooperativa Alleanza 3.0, anche fra le grandi centrali cooperative nazionali, l'aspetto di centralità del socio potrebbe rappresentare un elemento di forte differenziazione:

*“Vivo la realtà di Coop oggi come una realtà essenzialmente manageriale, che ha delle strutture gestite con criteri manageriali. Per questo motivo, la Coop dei grandi supermercati, a differenza della piccola cooperativa di una volta, fatica a coltivare e far crescere anche all'interno del “corpo dell'impresa” i valori dei suoi soci. Quello che trovi in Conad non lo trovi in Coop”*

*(Luciano Sita)*

La differenza tra Conad e le altre realtà distributive organizzate sta quindi:

*“Nel ruolo che hanno i vari soggetti al suo interno ed il significato che gli è attribuito:*

*il ruolo del socio e il ruolo della cooperativa”*  
*(Camillo De Berardinis)*

Per questo motivo quello di Conad può essere definito come un modello che mette al centro la persona e le sue capacità. Un modello capace di creare una rete tra soggetti che si sentono parte di una squadra. Un sistema di servizi necessari per sviluppare quelle capacitazioni (intese come capacità di aspirare) e quei ‘funzionamenti’ (Sen, 1994) economici, finanziari, strutturali, sociali, culturali, informatici necessari per svolgere le attività alla base della vita imprenditoriale. Un modello strutturato basato sul concetto di *empowerment* del socio, che, come dichiarano tutti gli intervistati, all’interno di Conad assume un ruolo da protagonista.

Un’impresa che, seppur dalle origini si è data un’organizzazione strutturale e funzionale e per alcuni versi gerarchica, identifica principalmente nelle persone quel valore aggiunto e quella forza per rimanere competitivi in un mercato globale, a sua volta, sempre più concorrenziale. Come sostiene Francesco Pugliese all’interno del Libro pubblicato per festeggiare i 50 anni di Conad, infatti: “Dietro i numeri e le iniziative che contribuiscono a tracciare l’identità di Conad, la più grande organizzazione di imprenditori dettaglianti indipendenti associati in cooperativa presente in Italia, c’è la gente di Conad: uomini e donne che, grazie alla loro passione, professionalità e senso di appartenenza contribuiscono a consolidare i buoni risultati e la credibilità del nostro sistema e delle nostre insegne” (Pugliese, 2011, p. 5).

A seguito quindi dei risultati dell’analisi del contenuto delle interviste, che dimostrano come Conad impresa tragga valore aggiunto, che si riflette nel rapporto di fiducia che si instaura con i clienti, coi dipendenti, nelle *performance* economiche e nelle quote del marchio sul mercato, dalla sua anima non economica e finanziaria, diviene quindi fondamentale comprendere quali siano i valori e i principi alla base del Modello Conad, nonché quale sia la loro interpretazione, poiché, come ha affermato, uno dei testimoni privilegiati intervistati:

*“Il problema riguarda il contenuto, ovvero, come viene interpretata la dimensione valoriale.*

*Questa è la differenza”*

*(Camillo De Berardinis)*

Come esplicitato, anche nel codice etico e di comportamento, il Modello imprenditoriale del Consorzio è basato sul convincimento che: “Gli obiettivi di crescita, sviluppo e tutela dei portatori di interesse debbano e possano coniugarsi con il rispetto dei valori alla base del vivere sociale, con la libera concorrenza e con la buona *governance* aziendale attuata secondo regole chiare e condivise”<sup>47</sup>. Interessante, però, diviene qui sottolineare come, a diversità di quanto spesso accade in ambito aziendale, queste non vengano percepite dagli intervistati solo come ‘buone parole’ e ‘belle dichiarazioni’ scritte su carta. Questi principi, infatti,

---

<sup>47</sup> Codice etico e di comportamento di Conad, [http://www.conad.it/media/Obiect/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND\\_Mod-231-conad-16-giugno-2\\_/original/CND\\_Mod+231+conad+16+giugno+2\\_.pdf](http://www.conad.it/media/Obiect/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND_Mod-231-conad-16-giugno-2_/original/CND_Mod+231+conad+16+giugno+2_.pdf)  
p. 3.

come dichiara Francesco Pugliese, sono al contrario posti alla base di ciascuno dei comportamenti e delle pratiche che vengono svolte all'interno della vita delle cooperative e del Consorzio. "Alla base del nostro agire quotidiano ci sono valori solidi e distintivi. Valori che sono il patrimonio comune e la ragione d'essere del nostro modello imprenditoriale, utili per valorizzare il contributo di tutti coloro che lavorano in Conad e per dare risposta alle esigenze più fortemente sentite dei nostri clienti" (Pugliese, 2011, p. 5).

Dalle interviste emerge un ulteriore aspetto utile a precisare i fini della ricerca. Nella maggioranza dei casi, infatti, gli intervistati, parlando dei valori e dei principi alla base del modello Conad, in maniera del tutto naturale e spontanea, non si sono limitati a descriverli come riferibili alla dimensione ed alle azioni di Responsabilità Sociale d'Impresa, bensì li hanno, in maniera esplicita, riferiti agli elementi costituenti la natura stessa di Conad, alla base del suo essere impresa cooperativa. Ed è per questo che, parlando dei principi e dei valori che Ica riconosce alla base della cooperazione, Mezzanica, storico cooperatore nonché tra i fondatori di Conad, all'interno del Libro *"Italiani nel dettaglio. Cinquant'anni di cooperazione fra dettaglianti"* dichiara: "Abbiamo coltivato i valori che sono alla base della nostra unione e che ispirano ogni esperienza di natura cooperativa: partecipazione, responsabilità, solidarietà, democrazia".

Valori che partono perciò dalla capacità del singolo

*"di poter rinunciare"*

*(Francesco Pugliese)*

e che esprimono il primo principio cooperativo di 'una testa un voto'. Conad rappresenta perciò un interessante modello d'impresa capace di realizzare, a livello sostanziale, il concetto di partecipazione, che non viene visto né dai soci, né dal *management*, come un ostacolo alla presa delle decisioni o come un costo ed una spesa da tagliare in periodi di crisi economica, bensì come un valore aggiunto che viene realizzato a tutti i livelli attraverso l'utilizzo di organi formali nonché di sedi (formali e informali) di progettazione, discussione, approfondimento e consultazione:

*"[Una] scelta faticosa per arrivare ad una vera condivisione, continuare a discutere fino a quando davvero non siamo tutti d'accordo. Questa è una modalità estremamente faticosa, però allo stesso tempo estremamente stimolante [...] che delle volte può portare anche ad una lentezza nell'ambito delle decisioni.*

*Questo metodo, però, oltre ad essere interessante dal punto di vista intellettuale e dialettico, ha una particolarità: nel momento in cui si arriva a prendere una decisione, la sua realizzazione è più facile.*

*Questo perché alla base c'è una condivisione ed una partecipazione. Quindi, l'elemento chiave di questo sistema è proprio quello della partecipazione"*

*(Francesco Pugliese)*

Una partecipazione che si realizza nella pratica attraverso un continuo scambio di informazioni, conoscenze ed esperienze tra i diversi livelli di Conad. Soprattutto per una cultura aziendale che distingue Conad dalle

altre realtà della grande distribuzione e che la rende aperta al dialogo, a tutti i livelli dell'organigramma, nel rispetto delle altrui opinioni. Nello specifico, la *governance* e il *management* del Consorzio Nazionale Conad agiscono in sinergia nel definire le linee politiche e operativo-strategiche. Alla base della *governance* vi è il Consiglio di Amministrazione, di cui fanno parte dodici consiglieri, in rappresentanza delle otto cooperative associate, più in alto a salire nelle cariche vi sono un Direttore Generale ed un Presidente. In particolare, il Consiglio di Amministrazione, oltre ad essere impegnato nell'amministrazione ordinaria e straordinaria, è essenzialmente l'organo incaricato nel dibattere le linee strategiche e di sviluppo del sistema nel suo complesso, incaricato altresì di valutare l'andamento della gestione e l'applicazione delle regole di governo. Un compito ampio è assegnato al Direttore Generale<sup>48</sup>, soprattutto dal 2011, quando, in seguito all'uscita dell'Amministratore Delegato di allora<sup>49</sup>, gli sono state ampliate le procure. In particolare, il Direttore Generale è il garante dello svolgimento delle attività secondo quanto deliberato dal Consiglio di Amministrazione, il suo compito è anche quello di individuare e proporre ai soci del Consorzio le politiche di sviluppo. Inoltre, il Direttore Generale assieme a sei unità organizzative e operative, che costituiscono la Direzione Generale del Consorzio, presiedono all'attuazione degli indirizzi strategici forniti dal Consiglio di Amministrazione. In particolar modo, le sei Direzioni organizzative sono raggruppate in base alla specifica funzione ed alle attività da svolgere, essenzialmente la loro finalità è quella di orientare l'impiego ottimale delle risorse al fine del raggiungimento degli obiettivi prefissati. In particolare la Direzione è distinta in: Direzione commerciale, Direzione *marketing* e *Private Label*, Direzione canale *Iper* e non *Food*, Direzione *Loyalty* e Canali Distributivi, Direzione amministrazione-finanza e controllo, Direzione del personale. A ciò va aggiunto che per il sistema Conad, il valore della partecipazione ed il perseguimento dei principi cooperativi sono efficacemente incorporati anche all'interno di quelle attività portate avanti dalle figure professionali e dal *management* che, di norma, difficilmente riescono a coniugare in modo virtuoso aspetti tipici della cooperazione a quelli dell'imprenditorialità. Il Consorzio si è mosso per riuscire a diffondere una cultura d'impresa cooperativa moderna, non solo tra i soci, ma anche nel *management*:

*“Qual è la differenza di Conad rispetto ad una multinazionale?”*

*Io penso che non possa esistere impresa senza generazione del profitto, nel senso che questo è la misura della bontà della gestione dell'impresa. E' la sua sostenibilità economica.*

*Il problema è un altro. Una volta generato il profitto la questione da porsi è:*

*1) dove lo destini, 2) come lo destini 3) che ruolo gli dai in funzione della tua impresa.*

*Le nostre imprese, quindi, reinvestono parte del profitto per finanziare progetti per la società, nonché remunerare il socio. Nella multinazionale, invece, il profitto ha una dimensione molto più finanziaria: si lavora per la generazione di un valore che è legato alle azioni”*

*(Giuseppe Zuliani)*

---

<sup>48</sup> Dal 2004 il ruolo di Direttore Generale è ricoperto da Francesco Pugliese

<sup>49</sup> Camillo De Berardinis ha ricoperto il ruolo di Amministratore Delegato di Conad dal 1990 al 2011 (circa).

Proprio in risposta alla volontà di diffusione, è stato attivato un corso di cooperazione rivolto:

*“Da una parte all’insegnamento dei valori della cooperazione, dall’altra per la comprensione di come questi debbano essere messi in pratica all’interno delle attività del manager cooperativo [...].*

*[Anche perché]non può esistere nessuna economia che non sia un’economia sostenibile e un’economia che non sia di solidarietà. La spinta che abbiamo avuto negli ultimi quindici anni, invece, ha puntato tutto sull’individualismo e sulla vittoria di uno contro un altro, dove uno vince e tutti gli altri perdono”*

*(Francesco Pugliese)*

In particolare, il corso è stato pensato non solo per i nuovi assunti che aspirano a diventare manager cooperatori, ma anche per coloro che da tempo lavorano in Conad, al fine di rinsaldare i valori ed i principi alla base dell’impresa. Soprattutto per non perdere quello spirito cooperativo che potrebbe essere una risposta possibile alla crisi economica ma anche sociale e culturale, lì dove permette di rinsaldare quel legame di solidarietà.

### **12.2.2 La mission di Conad: il sostegno all’auto-imprenditorialità associata cooperativa**

La *mission* di Conad, è quella di: “sostenere con adeguate strategie, funzioni e servizi il socio nel suo rapporto quotidiano con i clienti e con i principali stakeholder ampliando la quota di mercato, qualificando l’impresa commerciale, sviluppando nuova imprenditorialità e creando valore per il sistema Conad” (Conad, 2011, p. 6). E’ questa attività di supporto che caratterizza Conad e la sua struttura su tre livelli. Una funzione di sviluppo di nuova imprenditorialità associata, che si realizza nella pratica attraverso l’associazione di nuovi soci alle cooperative, alla costruzione di nuovi punti vendita e quindi allo sviluppo dell’impresa. Conad, come emerge dalle interviste, può essere visto allora come

*“un grande aggregatore di imprenditorialità”*

*(Luciano Sita)*

Fondamentale in quest’ottica, come si capirà anche nel paragrafo riguardate nello specifico il tema della cultura dell’imprenditorialità, è il ‘principio della porta aperta’, che può essere realizzato a livello pratico attraverso il ‘principio della promozione cooperativa’.

*“Uno dei nostri principali obiettivi” [è quello] “di promuovere l’imprenditoria all’interno dei punti di vendita. Perché oggi il problema che abbiamo, che abbiamo sempre avuto e che avremo sempre di più, è quello di costruire imprenditori cooperativi che siano in condizione di portare avanti l’impresa.*

*Quindi quello che promuoviamo è il passaggio del dipendente a imprenditore”*

*(Francesco Pugliese)*

Ciascun livello del modello svolge, quindi, funzioni per raggiungere lo scopo esplicitato nella *mission* d’impresa: le cooperative offrendo quel sostegno, gli strumenti e i servizi necessari ai nuovi possibili soci; il Consorzio Nazionale per agevolare l’attività delle cooperative.

La peculiarità che emerge dalle interviste però è come questo ‘accompagnare’ non significhi

*“sostituirsi da noi, perché ognuno deve avere il suo di compito”*

*(Francesco Pugliese)*

L’aspetto economico e finanziario appare quello più critico per garantire un reale accesso di nuovi soci alla cooperativa. Nonostante, infatti, siano previsti “interventi di finanziamento anche agevolato di aiuto per rendere produttivo quel punto di vendita, per aiutarlo nel suo rifacimento” (*ibidem*) e forme di agevolazione per il pagamento dell’affitto dei punti vendita di proprietà della cooperativa in cui vengono inseriti i nuovi soci, risulta ancora essa un problema rilevante la possibilità di pagare la quota d’ingresso, soprattutto, per quei giovani che non hanno possibilità di accesso al credito e una famiglia che li sostenga dal punto di vista economico.

I testimoni intervistati, inoltre, hanno confermato la possibilità che il Modello Conad, possa svolgere l’importante scopo di creare lavoro e occupabilità, in particolare per i giovani che intendono entrare all’interno del mondo dell’imprenditorialità. Questa è vista come una importante risposta alla precarietà e alla crisi che contraddistingue la vita dei giovani oggi, nonché alle trasformazioni che avevano finito per caratterizzare il mercato del lavoro. “Il lavoro, certo: è di questo che si occupa il movimento cooperativo in cui sono entrato ancora da ragazzo. E’ il lavoro di imprenditori del commercio che in forma associata creano sviluppo, quindi altro lavoro” (Mezzanotte, 2012, p. 9). Solo ad oggi il sistema Conad dà lavoro a 40 mila persone circa, ma oltre a questo può rivestire anche un forte ruolo di incentivazione a nuove forme di crescita e sviluppo di auto-imprenditorialità associata.

### **12.2.3 I tre livelli di Conad**

Per rete commerciale, giro d’affari e quota di mercato, Conad è la più grande organizzazione cooperativa italiana di imprenditori indipendenti. “Quello di Conad è un sistema basato su soci imprenditori, sul Consorzio Nazionale, su otto cooperative associate e sull’Associazione Nazionale Cooperative tra Dettaglianti. È la perfetta integrazione tra questi attori e il lavoro comune a rendere Conad protagonista di uno sviluppo che oggi non ha uguali in Italia nel campo della moderna distribuzione. Perché il Modello di impresa è finalizzato ad offrire qualità e innovazione, ad ascoltare e interpretare i bisogni dei clienti, ad



affermare il nostro modello in nuovi mercati promuovendo la crescita degli associati” (Pugliese, 2011, p. 5).  
La sua struttura, articolata su tre livelli, è così composta: il socio,

*“che presidia quella che è davvero la prima linea del mercato”*

*(Francesco Pugliese)*

soci imprenditori, titolari degli esercizi commerciali, uniti nel progetto di promuovere la cultura imprenditoriale e i valori cooperativi, mettere al centro le persone, la solidarietà, l’attenzione alle specificità locali, l’innovazione; la cooperativa, che opera da centro di acquisto e distribuzione, che offre tutti i servizi e fa tutti i lavori nell’ambito del territorio, le politiche generali di *marketing*, strategiche, di innovazione, di negoziazione presso i fornitori, di selezione dei prodotti; il Consorzio Nazionale, centro di servizi, *marketing* e comunicazione per tutto il sistema.

Il Consorzio, che viene tipicamente identificato come il terzo livello del modello, ha oggi un ruolo che, a seguito delle trasformazioni e dei processi di maturazione che hanno coinvolto le cooperative nel tempo, si è modificato. Come dichiarato da Francesco Pugliese, descrivendo Conad oggi, infatti:

*“In realtà non sono tre livelli, sono due. Il terzo livello, quello Consorzio, è infatti esattamente allo stesso livello della cooperativa, perché qui le discussioni non avvengono solo al livello del Consorzio, ma tra Consorzio e cooperative. Quindi si può dire che abbiamo realizzato un modello federale”*

*(Francesco Pugliese)*

Grazie ai punti di vista privilegiati degli intervistati sono emersi anche quegli elementi specifici che nel tempo hanno finito per divenire gli elementi caratterizzanti del Modello Conad e che hanno portato al suo successo.

In *primis*, quello che occorre evidenziare è il fondamentale ruolo che hanno svolto le otto cooperative come strumento di crescita: Pac 2000A, NordiConad, Conad Adriatico, Conad del Tirreno, Commercianti Indipendenti Associati, Conad Centro Nord, Sicil Conad Mercurio, Conad Sicilia. Differenziandosi dalle imprese a capitale, infatti, le cooperative che nel tempo hanno portato avanti importanti processi di aggregazione e selezione, hanno perseguito una lungimirante politica di patrimonializzazione che ha permesso nel tempo di garantire uno sviluppo e una crescita del Consorzio, delle cooperative ma anche degli stessi soci. Infatti:

*“Quello che ha distinto Conad è stato il ruolo delle cooperative come strumenti di crescita. Le cooperative, ad esempio, hanno scelto di fare cumulazione. I soci hanno condiviso l’idea di rafforzare la cooperativa dal punto di vista patrimoniale e di non basare il rapporto soci-cooperativa*

*solo sulla gestione del rapporto costi-ricavi.*

*Questo ha permesso alla cooperativa, non solo di migliorare la logistica, ma anche di fare quella*

*cumulazione necessaria per finanziare lo sviluppo e per favorire, quindi,  
la crescita imprenditoriale dei soci”  
(Camillo De Berardinis)*

Una crescita che non si arresta ma continua ancora, un’evoluzione già percepibile nella forma societaria cooperativa:

*“Noi parliamo di cooperative tra imprenditori,  
quando discutiamo in merito delle cooperative tra professionisti”  
(Giuliano Poletti)*

Un’altra ragione del successo di Conad è identificabile, come spiega Luciano Sita, tra i fondatori di Conad, con la funzione che nel tempo il Consorzio è riuscito a svolgere, poichè:

*“Non si è dedicato solo ad organizzare l’attività commerciale, che all’origine era la motivazione  
che teneva assieme tutti i dettaglianti, ma si è fornito di strutture e di funzioni, come quelle svolte  
negli anni da Conad, che seguivano le cooperative, le accompagnavano nelle scelte,  
le controllavano, le indirizzavano”  
(Luciano Sita)*

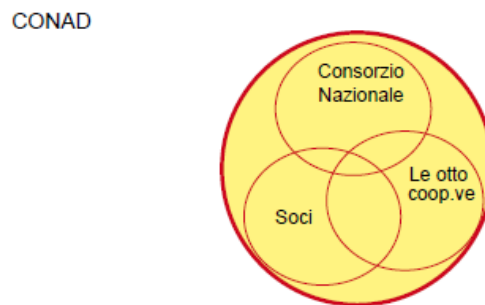
L’aspetto probabilmente più interessante da rilevare è come, con il passare del tempo e con il modificarsi delle motivazioni alla base dell’associazionismo dei soci e, di conseguenza, degli obiettivi che le cooperative e il Consorzio si sono posti, il rapporto fra i diversi livelli del Modello, e, quindi, la struttura di Conad, si sia modificata:

*“In Conad c’è una politica di coordinazione e di interazione funzionale tra i vari soggetti.  
La logica dei tre livelli, che presume che ciascuno interagisca con il livello che ha ‘sopra o sotto di sé’,  
è una logica superata che esisteva all’origine del modello ma che portava anche ad una ripetitività delle  
attività. Il socio, infatti, acquistava dei prodotti sia dalla cooperativa che per conto suo; la cooperativa  
faceva riferimento sia ai contratti nazionali, che a contratti che stipulava per conto proprio.  
La struttura era stratificata e portava alla ripetizione di alcune funzioni: ognuno andava a ri-negoziare e  
migliorare le condizioni di base. Oggi, invece, c’è un’integrazione funzionale tra l’impresa del socio e la  
società dei servizi, che sono la cooperativa e il Conad Nazionale.  
Ciascuno ha un ruolo diverso, cosa che permette di accorciare i tempi ed avere maggior efficienza”  
(Camillo De Berardinis)*

Modello Conad su tre livelli gerarchici - struttura piramidale (prima):



Modello Conad unico livello orizzontale – struttura con sfere che si uniscono (oggi):



*“Oggi, quando parli di Conad, non riusciamo più a distinguere tra il socio imprenditore, il commerciante, la cooperativa, il Consorzio, perché sono co-imprenditori; la capacità di fare impresa del Conad Consorzio, con la capacità di fare impresa della cooperativa di Conad, con il socio imprenditore di Conad, sono talmente intrecciati, talmente intersecati, che vincono insieme o perdono insieme”*  
(Francesco Pugliese)

### 12.3. L'evoluzione storica di Conad

La storia di Conad è una storia fatta di persone, famiglie, *manager*, bottegai e imprenditori che, nel susseguire del tempo, hanno percorso insieme un cammino, nato il 13 Maggio del 1962, e che nel 2012 è giunto a festeggiare i suoi 50 anni di vita:

*“É un processo che ha compiuto 50 anni quest'anno. Un processo evolutivo, continuo, che ha fatto di Conad un motore di rinnovamento della distribuzione e che ha avuto un rapporto di causa ed effetto con la maturazione delle capacità imprenditoriali del dettagliante”*  
(Luciano Sita)

### 12.3.1 Una storia di fusioni

A seguito di numerosi processi formali ed informali di fusione, selezione e aggregazione Conad è giunta oggi a rappresentare la più grande forza della distribuzione italiana:

*“Conad che è partito come movimento che ha coinvolto tutto il Paese, fino ad arrivare a quasi 200 cooperative alla fine degli anni ‘60, poi un processo di selezione, aggregazione e concentrazione che ha portato il Conad di oggi a 8 cooperative, grandi cooperative che cooperano su grandi territori”*

*(Luciano Sita)*

Arrivare allo stato attuale del Modello non è però stato un cammino semplice e lineare, bensì una grande attività di integrazione sociale, mediazione dei conflitti, costruzione di senso e di appartenenza. Insomma, un processo non solo economico, bensì anche e soprattutto di tipo identitario e culturale.

Per questo motivo le fusioni, spesso richiamate da più intervistati come momenti fondamentali per la storia di Conad, non possono essere viste e analizzate esclusivamente alla luce della necessità delle imprese di riuscire a raggiungere una dimensione tale da poter competere all’interno di un mercato sempre più globale e concorrenziale, ma devono essere analizzate anche dal punto di vista dei soci e dei *manager* che hanno contribuito alla loro realizzazione. Fondamentale, infatti, è il valore che questi processi hanno assunto per la costruzione di un sistema nazionale d’impresa che è riuscito a mantenere, da un lato un forte radicamento col territorio locale e con le persone che lo abitano, dall’altro con un Consorzio che andava ad estendersi, in particolar modo attraverso le *partnership*, anche al di fuori dei confini nazionali.

Proprio questa forza, assieme alla capacità dei soci e dei *manager*, ha portato Conad a rappresentare, oggi, una forza sul mercato. Soprattutto, Conad ha saputo scegliere buoni indirizzi anche nei momenti più difficili, selezionando e unendo le cooperative attraverso i principi cooperativi.

La metodologia di indagine qualitativa, scelta per lo svolgimento della ricerca, inoltre, ha permesso di mettere in luce le caratteristiche fondamentali di natura identitaria e culturale che, nella maggioranza dei casi, rimangono implicite e latenti durante l’osservazione di processi considerati prettamente per la loro natura economica e finanziaria. Considerare anche gli aspetti sociali, motivazionali e culturali, invece, è fondamentale laddove si considerano processi di costruzione di reti tra realtà e soggetti diversi, i quali devono trovare nella condivisione un valore aggiunto rispetto alla logica individualistica e utilitarista. Per questo motivo le parole utilizzate da Luciano Sita, tra i fondatori di Conad, nel ricordare gli incontri destinati a realizzare delle fusioni, risultano qui davvero importanti:

*“Mettere insieme quelle cooperative, fortemente radicate nella loro realtà locale, è stata una grande esperienza ed avventura sociale [anche per] tutte le dinamiche che sono state da noi gestite con grande impegno sul piano organizzato, attraverso una miriade di riunioni anche molto faticose”*

*(Luciano Sita)*

Le fusioni, quindi, hanno sicuramente rappresentato un importante risultato dal punto di vista economico e aziendale, necessario in primis per raggiungere una dimensione nazionale competitiva, ma il loro vero successo, è dato dalla modalità con cui queste sono state portate avanti. Conad, infatti, rispecchia un modello capace di mantenere e rispettare l'identità locale dei soci, che a loro volta riescono a metterli al centro nei loro punti vendita e nel rapporto che instaurano con i consumatori e con il territorio locale. Un modello capace di realizzare a livello pratico processi di gestione dei conflitti, partendo dalla consapevolezza dell'importanza del principio di partecipazione. È in questo modo che Conad è riuscito a superare anche i momenti più critici della sua storia, instaurando una cultura, una logica, ed una pratica dialettica tra Consorzio, cooperativa e socio, nonché grazie alla capacità di creare insieme una cultura della solidarietà e di cooperazione.

### **12.3.2. L'evoluzione delle motivazione alla base dell'associazionismo di Conad**

Le motivazioni che hanno spinto i soci ad associarsi alla cooperativa e quelle come queste sono mutate nel tempo trasformando così anche il Modello stesso, i suoi obiettivi e le sue funzioni.

Come dichiara l'ex Presidente di Legacoop, Giuliano Poletti, infatti:

*“In primo luogo c'è da recuperare un dato storico e di evoluzione e cambiamento che Conad ha visto lungo la propria vita perché Conad è nato in un modo e con degli obiettivi e poi lungo la strada ha verificato opzioni e possibilità diverse, ha incrociato qualche bivio, qualche punto, in cui doveva scegliere il proprio futuro, lo ha discusso e oggi è la realtà che conosciamo”*

*(Giuliano Poletti)*

#### **12.3.2.1 Anni '60-'70: dalle motivazioni politiche ed economiche alle motivazioni qualitative e strategiche**

Conad nasce negli anni sessanta dalla volontà di piccoli commercianti di associarsi in forma organizzata al fine di realizzare economie di scala negli approvvigionamenti in una fase di modernizzazione e sviluppo dimensionale della grande distribuzione conseguente il *boom* economico di quegli anni. La volontà di promuovere l'associazionismo tra dettaglianti, attraverso il rinnovamento e la concentrazione della rete distributiva, aveva dato origine quindi ai primi gruppi d'acquisto. Sulla base di quelle prime esperienze, nacque perciò il Conad, con l'obiettivo di coordinare e sviluppare la cooperazione fra dettaglianti di tutto il Paese.

La tipologia del socio delle Cooperative sul territorio, in questa fase iniziale, è il piccolo commerciante, colui

che veniva dalle campagne:

*“Negli anni ‘50-’60 una persona che voleva aprire un negozio, comprava uno spazio di cinquanta metri in cui metteva dentro della ‘roba’ che poi vendeva. Costoro erano persone “licenziate” dalle prime ristrutturazioni industriali, gente che veniva dalla campagna, braccianti e contadini che andavano in città e, con i soldi ottenuti, aprivano un negozio. C’era un livello di professionalità che si potrebbe definire molto ‘ruspante’”*  
(Luciano Sita)

Le motivazioni dell’associazionismo dei bottegai in quegli anni, quindi, erano strettamente di natura economica e “gli obiettivi del Consorzio, all’origine, erano principalmente di natura quantitativa, caratterizzati dall’orientamento verso una maggiore espansione sul territorio, dall’eliminazione di ogni forma di intermediazione e dal raggiungimento di vantaggi competitivi nell’area degli approvvigionamenti e della distribuzione”<sup>50</sup>. Come scrive Luciano Sita in *“L’audacia e la pazienza”*, infatti, in quegli anni esisteva il “desiderio, da un lato, di affrancarsi dal potere dei grossisti che decidevano prezzi e disponibilità dei prodotti, dall’altro di essere riconosciuti come interlocutori dall’industria di marca la quale, pur operando attraverso la propria forza vendita tendeva a marginalizzare i commercianti tradizionali, più deboli, lasciandone la gestione ai grossisti” (Sita, 2012, p. 13).

La spinta affinché i dettaglianti si associassero, però, era anche di natura endogena. Accanto, infatti, alla volontà degli stessi bottegai di unirsi, iniziava ad emergere anche la consapevolezza del Partito Comunista della necessità di organizzare la ‘nuova classe media’.

Fu per questo motivo che, proprio in quegli anni, iniziò una politica attiva finalizzata all’associazionismo dei nuovi ceti delle zone urbane:

*“Le prime attività di cooperative tra dettaglianti sono nate in condizione particolarissima, se vogliamo con una spinta che veniva da una riflessione politica. C’è stato un momento in cui la sinistra (c’è, infatti, un noto scritto di Togliatti, sull’Emilia-Romagna, l’Emilia Rossa) iniziò a porsi il problema dell’alleanza potenziale dei ceti medi, ovvero tra i lavoratori indipendenti e la classe operaia. Ceti medi in quegli anni voleva dire artigiani, commercianti e contadini, ovvero gruppi sostanzialmente coerenti e compatti che potessero sul piano politico e sociale allearsi. C’era il tema, quindi, di aprire la questione, poiché fino ad allora il Partito Comunista era stato il partito della classe operaia, non della società o della sinistra in generale. Fu da lì perciò che iniziò l’idea che bisognava aiutare i commercianti poveri”*  
(Giuliano Poletti)

---

<sup>50</sup> Codice etico e di comportamento di Conad, [http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND\\_Mod-231-conad-16-giugno-\\_2\\_/original/CND\\_Mod+231+conad+16+giugno+\\_2\\_.pdf](http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND_Mod-231-conad-16-giugno-_2_/original/CND_Mod+231+conad+16+giugno+_2_.pdf), p. 2.

Grazie alle motivazioni economiche dei bottegai e a quelle politiche del Partito, si sono quindi costituite le prime cooperative.

Le prime esperienze di aggregazione, svolte prevalentemente sotto forma di incontri e riunioni, “furono importanti per far crescere nei dettaglianti il desiderio di costruire assieme, guardare avanti e in generale per favorire un clima di coesione sociale e spontanea solidarietà”<sup>51</sup>. In quegli anni i *manager* di Conad, come ad esempio Luciano Sita, andavano

*“in giro a fare riunioni di dettaglianti.*

*Fatta la riunione immediatamente c’era il gruppo che si caricava di fare la cooperativa [...].*

*Scattava subito l’elemento, c’era invece da sollecitare gli aspetti di carattere organizzativo”*

*(Luciano Sita)*

All’origine Conad, come emerge dalle parole riportate, si poneva, quindi, l’obiettivo di organizzare la forza e la spinta associativa che veniva dal basso, incentivato anche da una politica che vedeva nel Consorzio uno strumento utile per entrare in contatto con la nuova classe media. A questo scopo forniva ai nuovi soci, sprovvisti come è emerso dai colloqui di una sufficiente cultura imprenditoriale, strumenti di gestione economica, organizzativa ed aziendale, necessari per costituire cooperative di distribuzione organizzata.

Verso la metà degli anni settanta Conad raggiunge dimensione nazionale. È in questi anni, quindi, che all’interno del Consorzio sorge l’esigenza di organizzare meglio il gran numero di soci che nel corso degli anni sono confluiti nel sistema.

È all’interno di questa seconda fase di sviluppo, infatti, che iniziano a manifestarsi tra le motivazione dei soci ad associarsi e, quindi, tra gli obiettivi e gli scopi alla base delle attività delle cooperative e del Consorzio, i primi caratteri qualitativi e strategici. È in questi anni che si compiono processi di concentrazione e che si affianca al ‘socio persona fisica’ il ‘socio persona giuridica’; si punta al rafforzamento del marchio per una maggiore riconoscibilità del sistema e dei prodotti anche attraverso una politica di ‘multi-canalità’; si va alla ricerca dei vantaggi competitivi spostandosi sul versante commerciale ed adottando nuove e comuni strategie di *marketing*.

#### **12.3.2.2 Gli anni ‘80 e ‘90: motivazioni competitive**

Con l’arrivo dei grandi centri commerciali

*“Conad si pose per primo il problema di far fare ai dettaglianti supermercati anziché lasciarli fare agli altri. Il movimento partì da Bologna, dove fu aperto il primo supermercato Pam alla Bolognina. A seguito di questo evento ci fu una rivolta dei commercianti che non volevano che si aprisse questo supermercato. Fu bloccato quindi il ponte di Galliera e ci furono dei moti che rimandavano al poujadismo francese. Per*

---

<sup>51</sup> *ibidem*

*questo motivo Conad cercò di convincere i dettaglianti che, anziché battersi contro le “cose” moderne, potevamo essere noi a farle. E fu così che un gruppo di dettaglianti di Bologna, capeggiati da un certo Gualandi, che poi è diventato Presidente del Conad agli inizi degli anni ‘80, fece il primo supermercato di dettaglianti associati, il Fossolo 1, che tutt’ora è aperto. Fu un grande evento che generò tanto interesse da parte delle altre cooperative che in pochissimo tempo si misero anche loro ad aprire supermercati”*

*(Luciano Sita)*

Conad, quindi, è stato in questi anni capace di portare avanti con determinazione l’idea che il cambiamento sociale, per quanto possa spaventare, porta con sé un miglioramento ed un valore in termini di competitività sul mercato. In quest’ottica ha svolto un’importante funzione di convincimento nei confronti dei dettaglianti per far comprendere loro la necessità di dare una risposta attiva in termini di cambiamento. Già dai suoi primi passi, infatti, Conad pone al centro la questione dell’evoluzione, come si legge nel testo “*Lo scaffale degli italiani*” (Galdo, 2013). Da una prima fase associazionista, avviata all’atto della costituzione di Conad, quando piccoli gruppi di dettaglianti decisero di associarsi per sopravvivere sul mercato in un momento di veloce trasformazione del Paese, del suo tessuto commerciale, per non essere ‘spazzato via’, prende piede una seconda fase di cambiamento per i singoli soci. Proprio questi ultimi, infatti, da una parte assumono consapevolezza di appartenere ad un gruppo, allontanandosi dall’idea dell’atavico individualismo della categoria, e dall’altro di non essere più solo “casa e bottega” ma “negozio e Consorzio”. Proprio da quest’ultimo cambiamento, prende avvio il superamento di quella cooperazione tra dettaglianti nata unicamente per un vantaggio competitivo nel comprare assieme, verso una nuova visione del rapporto della struttura del Consorzio con i soci che si basa sulla condivisione di una “cultura complessiva del fare impresa” (*ibidem*): cultura che si fonda da un lato sullo spirito mutualistico e dall’altro capace di stare insieme in modo efficace sul mercato. Se il mondo cambia, il modello d’impresa deve saper cambiare con esso. Si potrebbe dire, perciò, che Conad ha inciso sulla creazione di nuove motivazioni da parte dei soci, sviluppando in loro una cultura imprenditoriale consapevole della necessità di affrontare le questioni legate all’innovazione e allo sviluppo, tutelati e garantiti dal loro essere associati.

Saper rispondere al cambiamento, infatti, non è soltanto una scelta a livello teorico, ma per un’impresa rappresenta in *primis* una questione in termini pratici. Il Consorzio per le cooperative prima, e le cooperative per i soci dopo, hanno quindi rappresentato questo tipo di supporto, riuscendo a sviluppare e garantire una capacità innovativa tale da rimanere al passo coi tempi, non venendo schiacciati dalle trasformazioni che stavano caratterizzando il panorama della distribuzione in quegli anni.

Di fatto, l’evoluzione su cui si sta ragionando vede avvicinarsi differenti momenti.

In una prima fase Conad venne vissuta, da quanti vi si associarono, come un servizio in grado di supportarli nella crescita. È grazie al Consorzio Nazionale, infatti, che si iniziò a pensare ai supermercati come progetti da poter realizzare, nella consapevolezza di un supporto anche economico, oltre che per la stipula e l’acquisto delle attrezzature necessarie.

In seguito, Conad vive una seconda fase, nel momento in cui le cooperative assumono la consapevolezza che



‘lo stare insieme’ va oltre la sola convenienza economica. Tanto che il servizio di supporto viene ad essere assunto a livello delle singole cooperative, che oramai più grandi, nel:

“favorire il processo di ammodernamento [...] incorporarono al loro interno questa funzione, perché così erano più vicine ai soci e gestivano più rapidamente il processo di rinnovamento”

(Luciano Sita)

Le Cooperative, favorite dalla crescita della base associativa e dalle maggiori dimensioni, attuarono così politiche di accumulazione finalizzate al finanziamento di nuove e più ampie strutture, quali i supermercati, gestibili in forma associata tra più dettaglianti.

### 12.3.2.3. Gli anni 2000: imprenditori locali in un mondo globale

A partire dal 2000, il processo di crescita di Conad arriva a maturazione attraverso la creazione di alleanze nazionali ed internazionali necessarie a fronteggiare il processo di globalizzazione che ha finito per coinvolgere anche il settore distributivo. È in questo periodo, infatti, che si è iniziato ad assistere alla progressiva presenza sul mercato italiano di *competitor* stranieri, i quali hanno introdotto diverse, nuove e più competitive forme distributive, alle quali era necessario dare risposte adeguate.

L'accordo concluso da Conad con il gruppo cooperativo *Leclerc*, riconosciuto *leader* sul mercato internazionale degli ipermercati, ha consentito in questo senso al Consorzio di consolidare la sua *leadership* mediante l'accesso a nuovi e più articolati canali distributivi. Il nuovo obiettivo, quindi, era quello di riuscire a creare una *partnership* tra cooperative a livello europeo, in grado di operare nello scenario della grande distribuzione con una logica sovra-nazionale, consolidando la comune identità cooperativa e la funzione sociale delle due organizzazioni e supportando le cooperative e gli imprenditori associati nella realizzazione di nuovi ipermercati con l'insegna *E.Leclerc-Conad*.

È identificabile questa come la prima tappa di un progetto di respiro europeo, che ha portato alla costituzione di *Coopernic*, Società Cooperativa, fondata da Conad, *Leclerc* (Francia), *Rewe* (Germania), *Coop Suisse* (Svizzera), *Colruyt* (Belgio). Lo scopo è alla base di questa alleanza è quello di dar vita ad una nuova realtà in grado di favorire tra gli associati lo scambio di *know-how*, la riduzione dei costi logistici, l'ampliamento dell'offerta commerciale e l'incremento delle opportunità di sviluppo per offrire ai consumatori migliori condizioni di acquisto e di accesso ai prodotti<sup>52</sup>. La base sociale delle cooperative ritrova, quindi, oggi un ulteriore elemento motivazionale per associarsi alle cooperative, basato sulla possibilità di acquisire, non solo nuovi strumenti teorici e pratici da inserire come valore aggiunto all'interno della gestione dei propri punti vendita, ma anche e soprattutto, in termini di vantaggio competitivo. Le *partnership* internazionali, in

---

<sup>52</sup> *Codice etico e di comportamento di Conad*, [http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND\\_Mod-231-conad-16-giugno-\\_2\\_/original/CND\\_Mod+231+conad+16+giugno+\\_2\\_.pdf](http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND_Mod-231-conad-16-giugno-_2_/original/CND_Mod+231+conad+16+giugno+_2_.pdf), p. 3.

questo senso, possono rappresentare per Conad, per le cooperative e per i soci imprenditori, la possibilità di coniugare una visione allargata e globale della distribuzione organizzata, con la necessità di mantenere un forte radicamento con il territorio locale e con le persone che lo vivono.

#### **12.3.2.4. Dal 2008 a oggi: la forza dell'unione**

Il 2008, come è stato già descritto precedentemente, è stato un anno di notevole cambiamento sociale in Italia e nel mondo. Quell'anno bisestile ha segnato, infatti, l'inizio di una lunga crisi, la peggiore dopo la grande depressione degli anni trenta, iniziata come crisi finanziaria e del debito, evoluta poi come crisi economica, sociale, occupazionale. Una prolungata recessione che, nel nostro Paese, sembra non avere più fine.

É in questo panorama di forte depressione economica, di instabilità dei mercati globali e di risultati negativi per molte imprese italiane e straniere, che Conad, al contrario, risulta, non solo resistere, ma anche crescere di forza, soprattutto a livello di quota di mercato. Questa tendenza, positiva e contraria rispetto alla maggior parte delle realtà economiche oggi in crisi, sembra riconducibile, in particolar modo, alla capacità del Consorzio di rappresentare un Modello in cui il singolo è parte di un tutto, parte di un team orientato alla

*“crescita comune, ad una traiettoria di sviluppo in cui uno più uno fa tre”*

*(Paolo Cattabiani)*

Come spiega in maniera esaustiva Mario Natale Mezzanotte all'interno del testo *“Il volto autentico della cooperazione”*, “Conad è l'impresa della grande distribuzione che più cresce nel 2011. Lo fa con la professionalità e l'impegno dei propri soci e *manager*, che sanno fare squadra attorno ad un'idea, ad un progetto, e che si conquistano giorno per giorno la qualifica di operatori e la fiducia dei cittadini. Soci che sanno stare assieme in tempi difficili come quelli che stiamo vivendo, dove alla perdurante crisi economica e al calo dei consumi si affianca anche una sempre maggiore difficoltà di accesso al credito. I valori che sono alla base della cooperazione tra dettaglianti – qual è il caso di Conad – dimostrano la loro validità anche in questo passaggio epocale della società e hanno come punto di riferimento il socio imprenditore e il grado di soddisfazione e fiducia dei clienti. Punto di riferimento la cui validità è misurata con il livello di convenienza, qualità e servizio offerto e che crea valore generando una crescita costante. C'è, però, bisogno di idee, di voglia di fare, di prodotti fisici e forme di distribuzione al passo con i tempi e con le mutate esigenze dei cittadini. Ciò che Conad sta costruendo per il futuro è un ciclo di vita, un ciclo economico del tutto diverso dal passato. L'uomo nei momenti di difficoltà tende a unirsi, a ricercare attraverso la persona vicina soluzioni che possano portare al miglioramento, a superare gli ostacoli più difficili. Stiamo vivendo un'epoca in cui sono la gente di Conad, i valori del gruppo, il modo di essere operatori a dare garanzia e certezza che dalla crisi è possibile uscirne ancora più forti e determinati. Il modo di affrontare compatti la crisi ed essere autentici operatori è frutto della capacità di fare gruppo, stringersi tra persone diverse per

cultura, tradizioni, luoghi geografici portando ancora più a monte il concetto di fare cooperazione assieme, a vantaggio dei soci – che possono sviluppare la propria attività – e dei clienti, che possono risparmiare senza rinunciare alla qualità. Obiettivi certo impegnativi, ma che Conad ha conseguito con anticipo sui tempi previsti. Qualcuno ha detto che eravamo troppo ambiziosi; io rispondo che siamo realisti, più propensi al fare che al dire. Anche per questo Conad ha guadagnato in coerenza e credibilità. Una credibilità maturata in anni di grande impegno, passati a scommettere su sé stesso e sulle proprie potenzialità perché è forte la consapevolezza di avere tutto per essere vincente anche in futuro. Pensare e guardare oltre, assieme, al plurale. Non è un caso che, quando si parla di cooperazione nel mondo, le aziende che hanno una matrice cooperativa siano quelle che producono i risultati migliori. E Conad – socio di altri partner cooperativi in *Coopernic* – vuole essere il vero volto della cooperazione, che ha al centro del proprio sistema la persona”<sup>53</sup>. Il valore aggiunto dello stare assieme diventa, quindi, in particolare in questi anni, una motivazione alla base dell’associazionismo dei soci alle cooperative, nonché di quest’ultime al Consorzio. Come sostiene Francesco Pugliese, infatti:

*“Quando, a livello di cooperativa, vi sono dei momenti in cui un socio è in difficoltà gli altri soci intervengono. Tanti sono gli interventi di finanziamento anche agevolato, di aiuto per rendere produttivo un punto vendita, per aiutarlo nel suo rifacimento. Esiste una logica di accompagnamento, che non significa sostituirsi, perché ognuno deve avere il suo compito, ed il compito dei soci è quello di gestire l’impresa in maniera efficiente. Il socio però deve sentirsi tutelato e sicuro.*

*Sentire che ‘dietro’ di lui ci sono i soci e la cooperativa che sono nelle condizioni di dargli una mano quando lui ne ha bisogno. Alla stessa maniera lui deve fare per gli altri.*

*Noi cerchiamo di instaurare un concetto in cui la mano che riceve e quella che dà sono allineate”*  
(Francesco Pugliese)

In Conad tutto ciò non rimane solo una enunciazione di valore. Dalle interviste, infatti, emerge come il principio di mutualità interna e la cooperazione fra soci e fra cooperative debba essere tradotto

*“attraverso degli elementi semplici e pratici.*

*I commercianti, infatti, hanno una caratteristica: sono persone pratiche.*

*Sono senza fronzoli e misurano tutto con il ritorno che ne ottengono, per loro e per il loro di territorio”*  
(Francesco Pugliese)

In quest’ottica è necessario sottolineare come, questa crisi, abbia paradossalmente dimostrato ai soci stessi che questo Modello ha prodotto importanti risultati, proprio perché è stato capace di rafforzarsi nella propria essenza, sia valoriale che economica, facendo la differenza:

---

<sup>53</sup> [http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/Comunicazione/Comma/Comma06\\_11/original/Comma06\\_11.pdf](http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/Comunicazione/Comma/Comma06_11/original/Comma06_11.pdf).

*“Noi crediamo nell’essere cooperativa, cooperativa di dettaglianti”*

*(Francesco Pugliese)*

Il Modello socio-economico cooperativo alla base del Consorzio può rappresentare, quindi, come emerge dalle interviste, una possibile risposta alla profonda crisi che caratterizza la società oggi:

*“Riteniamo che, addirittura, senza nessuna presunzione, la descrizione di questo modello può essere anche un grandissimo contributo al sistema Paese più in generale, soprattutto in certi settori, come ad esempio quello agricolo, perché davvero questo modello, che è fatto di piccola media impresa, può incentivare la nascita di reti che siano economicamente sostenibili, compatibili e che diano valore a chi ne fa parte. Confidiamo troppo in questo per non pensare che avremo un futuro migliore. Questo però ci imporrà anche delle scelte ed ulteriori passaggi forti, di forte consolidamento nell’ambito del sistema. Ancora oggi, infatti, abbiamo alcuni fattori che sono fortemente centralizzati. Una centralizzazione decisionale, non operativa. Il punto chiave per un’impresa come questa però è quella non di creare sovrastrutture, centralizzazioni operative che vadano a discapito dell’impresa e dei suoi soci.*

*É, infatti, la condivisione piena delle decisioni, il mettere a fattore comune parti anche importanti di business, la condivisione e la partecipazione, sia a livello personale che societaria che porta valore.*

*Perché, e secondo noi non cambierà, l’unione fa la forza”*

*(Francesco Pugliese)*

### **12.3.2. Rinnovo e rischio d’impresa**

Il rinnovo, l’ammodernamento e lo sviluppo dell’impresa sono processi che necessitano di una assunzione del rischio da parte di un soggetto all’interno del modello d’impresa.

Grazie all’analisi delle interviste è stato possibile identificare tre diverse fasi in cui Conad ha modificato la sua posizione riguardo a questo tema.

Una prima fase è quella che precede l’avvento dei supermercati e si caratterizza per la non assunzione del rischio da parte del Consorzio. I punti vendita in questo periodo erano, infatti, esclusivamente di proprietà dei dettaglianti.

La seconda fase, che prende avvio con arrivo di nuovi *competitor* stranieri che costruivano supermercati in Italia, vede Conad per la prima volta dover far fronte alla necessità di prendersi carico del rischio d’impresa. Come testimoniato dagli intervistati, in quegli anni:

*“Le società fra dettaglianti (S.p.a., S.r.l., etc.) venivano aiutate dalla cooperativa ad aprire un supermercato. Quando il supermercato era avviato attraeva l’attenzione della concorrenza, che tentava di*

*comprare i supermercati avviati da Conad. Conad, quindi, ha iniziato ad entrare nelle società dei dettaglianti e a stabilire la “Golden Share”. Questa formula stabiliva che, se la società intendeva vendere, allora, con diritto di prelazione di Conad, doveva vendere in primis a Conad. Operando in questo modo, però, Conad si è reso conto che diventava centrale di rischio, perché avendo la proprietà dei punti vendita, si assumeva il rischio anche della gestione dei punti vendita e dei bilanci”*

*(Luciano Sita)*

La terza fase, infine, è quella in cui il rischio d’impresa torna nelle mani dell’imprenditore e il rischio, come i profitti, tornano ad essere equamente redistribuiti tra soci e Consorzio.

Per quel che riguarda il domani, invece, Conad dovrà affrontare una nuova fase evolutiva:

*“Che evoluzione dovrà avere Conad? È una domanda importante e che Conad dovrà per forza porsi. Anche per quanto riguarda la scelta sul formato stesso della distribuzione. Se si va all’estero, infatti, si può osservare come la distribuzione è diventata un centro servizi. La cooperazione inglese, ad esempio, organizza anche il funerale dei soci. Il problema delle imprese, infatti, è quello di non stare mai ferme. [...]. Bisogna avere, quindi, la mente molto aperta, mai sedersi sugli allori. Occorre essere imprenditori che non si lasciano distrarre, che non si accontentano della redditività e che, al contrario, investono sull’impresa e sul futuro. Conad, che ha saputo arrivare fino ad ora grazie a queste sue caratteristiche, adesso, a mio avviso, ha bisogno di coltivare un livello superiore di capacità imprenditoriale.*

*Ed è questa la sfida di tutte le imprese”*

*(Luciano Sita)*

## **12.4. I soci imprenditori**

### **12.4.1. La centralità del socio nel punto vendita**

Il quadro del modello organizzativo e di *governance* del sistema Conad, mette in luce la figura dei soci imprenditori e il loro ruolo centrale a tutti i livelli.

Un tempo i soci erano veri bottegai, ma i protagonisti del cambiamento, che ha preso piede negli anni Sessanta, sono i dettaglianti:

*“[Quando] Conad si pose per primo il problema di far fare ai dettaglianti supermercati anziché lasciarli ad altri [...]. Oggi non c’è più un dettagliante che aderisce al Conad [...] perché ormai i dettaglianti sono tutti organizzati, se non sono organizzati, quei pochi specialisti che riescono a tirare avanti [...] mantengono la loro identità, non hanno insegna, e si va lì perché trovi dei prodotti particolarissimi”*

*(Luciano Sita)*

Il legame forte tra il socio, il punto vendita, la cooperativa e Conad, esprime la volontà dello stare insieme, in coerenza con le radici di Conad durante i suoi primi anni di vita, quando i dettaglianti operavano per costruire qualcosa di nuovo attraverso l'insegna Conad, per quanto allora la coesione, più che poggiare sullo spirito cooperativo, trovava rifugio in motivazioni di carattere commerciale e di convenienza, come prezzi bassi e prodotti esclusivi, così da poter sostenere la competizione con gli altri grandi centri della distribuzione che stavano emergendo.

In tale panorama, l'evoluzione strategica e adattiva di Conad si è mossa nella duplice direzione di dare, da un lato, la possibilità ai piccoli imprenditori di fare prodotti a marchio e dall'altro creare punti vendita con superfici più grandi come, ad esempio, i supermercati in modo da poter offrire ai clienti una gamma maggiore di scelta dei prodotti.

La peculiarità dei soci di Conad sta nel fatto che essi sono degli imprenditori che hanno scelto di cooperare mettendo al centro la persona, l'attenzione alle sue attese, la valorizzazione delle sue capacità.

Quindi, il socio imprenditore diviene colui

*“che presidia quello che è davvero la prima linea del mercato”*

*(Francesco Pugliese)*

È il socio che ha cognizione della forza e dei problemi legati al punto vendita di sua proprietà o di proprietà familiare, che è in grado di interpretare i bisogni dei clienti e ha contezza delle peculiarità del territorio, dove magari è cresciuto ed in cui la famiglia, a suo tempo, ha operato oppure opera ancora. In grado, pertanto, di agire strategicamente. Una caratteristica che, dal suo punto di vista privilegiato, Camillo De Berardinis, considera

*“più forte rispetto ad una struttura molto gerarchizzata”*

*(Camillo De Berardinis)*

Ciò ha permesso, come sottolinea Luciano Sita,

*“un processo evolutivo continuo, che ha fatto di Conad un motore di rinnovamento della distribuzione, [...] con una maturazione della capacità imprenditoriale del dettagliante”*

*(Luciano Sita)*

Di fatto gli “imprenditori commerciali”, come li definisce Camillo De Berardinis, che oggi possono essere proprietari di più di un punto vendita appartenente alla rete delle otto grandi cooperative distribuite sul territorio nazionale, costituiscono la parte attiva del contesto territoriale e sociale, che ha favorito il rapporto con il territorio e l'integrazione nei contesti sociali. Un procedere in cui costante è il supporto della

cooperativa che mette a disposizione dei soci i servizi necessari allo svolgimento dell'attività, negoziando con i fornitori, selezionando i prodotti, occupandosi delle politiche strategiche e di *marketing*.

Come riassume Giuliano Poletti, e in conformità con la visione ufficiale di Conad, la volontà di sperimentare

*“la strada di una forte qualificazione del proprio rapporto con il socio, di un ruolo da protagonista del socio e contemporaneamente un ruolo da protagonista di Conad”*

*si è posta come formula vincente di un modello decisionale non più piramidale ma circolare, per cui le scelte politiche e operative tengono conto delle voci di tutti gli attori principali in campo:*

*“La regola è il pluralismo, tutti devono avere l'opportunità di competere al meglio...”*

*(Giuliano Poletti)*

La visione unanime dei soggetti intervistati richiama dunque il concetto di vincolo associativo, che fonda la propria essenza nella volontà dello stare insieme, che supera l'ideale produttivista e pone l'accento su una forma interindividuale di intenti che lega i soci imprenditori al sistema Conad. La coesione è pertanto un valore aggiunto che ha permesso di superare quello scoglio per cui

*“ogni dettagliante era un punto di profitto o di rischio per conto suo”*

*(Luciano Sita)*

favorendo una maggiore capacità competitiva. Per Camillo De Berardinis, infatti, la

*“forma associata ti permette di avere massa critica e la capacità competitiva comparabile con quella di grandi gruppi”*

*(Camillo De Berardinis)*

Altro valore aggiunto risulta essere la partecipazione, che per il socio trova espressione a partire dalle commissioni delle cooperative, si diffonde fino al *management* e al Consiglio di amministrazione nazionale. Una partecipazione alla governance sostanziale ma non formale. Affiora infatti, dalle parole di Camillo De Berardinis, come la partecipazione dei soci, pur essendo volontaria e non formale, sia ritenuta un contributo rilevante:

*“Nel 2005 avevamo pensato di far entrare anche i soci nel Conad nazionale [...]. In tal senso si è fatta una proposta] in Ancd, con la riforma del diritto societario, [...] ma è una cosa che non è stata portata avanti”*

*(Camillo De Berardinis)*

Possiamo quindi dire che il processo di crescita di Conad si pone, di fatto, su due livelli, quello dell'individuo e quello del gruppo, e ciò favorisce un *empowerment* delle risorse. Socio e cooperativa sono, infatti, 'co-imprenditori' che condividono un insieme di valori e un progetto di sviluppo comune: i soci-imprenditori sono contemporaneamente i proprietari e gli utenti delle cooperative. Essi gestiscono i punti vendita in proprietà o in affitto d'azienda, e partecipano alle attività della cooperativa. Ma bisogna osservare che, se la prima fase di sviluppo di Conad ha preso piede attraverso una politica di coinvolgimento e adesione finalizzata all'associarsi in cooperativa, oggi le cooperative rivestono una funzione avanzata che è quella di investire nei possibili soci di domani. Infatti, il ricambio della base sociale è stata per lungo tempo lasciato prevalentemente al naturale avvicinarsi all'interno dell'unità familiare, soprattutto nel passaggio della proprietà dei punti vendita dai genitori ai figli. Tuttavia, attualmente, anche in virtù di mutamenti di carattere socio-demografico e culturale, vi è una tendenza a promuovere l'auto-imprenditorialità associata cooperativa tra i dipendenti meritevoli che ne facciano esplicita richiesta o dietro segnalazione di altri soci. Un'ultima modalità, che fa riferimento però maggiormente al mondo cooperativo nella sua interezza, riguarda la promozione di start up d'impresa che guardino al Modello Conad come un riferimento virtuoso. In ogni caso, nella volontà di valorizzare una crescita individuale, vengono proposti dalle cooperative corsi specifici di preparazione e formazione, mentre il compito di supporto ai candidati soci è svolta dai soci imprenditori,

*“dando la possibilità a dipendenti [...] che hanno voglia di fare il salto nel ruolo e dimostrano le capacità e vengono ritenuti in grado di svolgere questo ruolo, di diventare imprenditori”*

*(Camillo De Berardinis)*

Il tutoraggio promosso direttamente dalle cooperative e rivolto ai nuovi soci si compone di insegnamenti di tipo tecnico ma anche centrati sulla condivisione dei valori. Infatti, secondo Francesco Pugliese si deve essere in grado di includere un

*“discorso formativo che è tecnico, che chiaramente ci deve essere, ma anche continuando a sottolineare quelli che devono essere i nostri valori”*

*(Francesco Pugliese)*

Ad esempio, nella cooperativa

*“Pac 2000”, è stato “fatto tutta una serie di corsi di formazione per accompagnare i figli degli imprenditori”*

*(Francesco Pugliese)*



Come già sottolineato, infatti, la cooptazione dei nuovi soci avviene ancora prevalentemente in ambito familiare, cosa che comunque è letta come un punto di forza e di identità delle cooperative:

*“Questo è un altro aspetto che ci caratterizza. Ecco perché gli altri non ce la fanno”*

*(Francesco Pugliese)*

E in questa direzione quindi va letta anche la possibilità offerta ai dipendenti di diventare nuovi soci:

*“Oggi sempre di più i soci nuovi nascono all'interno” e ciò comporta l'innegabile vantaggio di “avere un sistema sempre più omogeneo dal punto di vista dei valori perché chi diventa socio è uno che sa già cos'è il sistema Conad dopo aver fatto una scelta all'interno di un sistema di cooperazione”*

*(Camillo De Berardinis)*

Le interviste ai testimoni privilegiati pongono in luce, tuttavia, il persistere di diversi livelli di sistematizzazione del supporto di formazione e di tutoraggio all'interno delle otto cooperative, dal momento che non tutte le cooperative dimostrano la stessa attenzione.

#### **12.4.2. La doppia valenza del socio imprenditore**

Se da un lato i punti vendita rappresentano il cuore portante dell'impresa da cui trarre profitto, di fatto tali spazi assurgono il ruolo di socializzazione e condivisione dei principi cooperativi, la cui anima soffia nello spirito mutualistico, in coerenza con i principi che guidano l'impresa cooperativa. Per cui l'attività di ognuna delle otto cooperative è svolta in favore dei soci, ponendo come nodo centrale i loro bisogni ed aspirazioni. Spirito mutualistico che, nell'ottica di Francesco Pugliese, significa:

*“mettere sullo stesso livello il punto vendita piccolo da 400 mq con quello che è invece il punto vendita con l'imprenditore da ipermercato da 8000 mq, chiaramente con le differenze che ci sono in termini di valutazione di costi, prezzi di gestione etc., cioè [...] di rendere competitivo ognuno di questi canali [...] ognuno di loro oggi è in condizione di competere sul mercato ad armi pari con chiunque dei presenti [...] se non meglio, almeno alla pari degli altri”*

*(Francesco Pugliese)*

Una logica che affonda nell'atteggiamento dei soci che operano con impegno per una condivisione di responsabilità e una reciprocità dei rapporti. E' visione condivisa, infatti, che i soci dei punti vendita e delle cooperative non vestono l'unico abito del *business* fine a se stesso, che risponde alle logiche di mercato, ma allo stesso tempo sono in grado di cucirsi addosso i valori cooperativi, uniti dalla reciproca condivisione di

appartenenza:

*“A livello di cooperativa ci sono dei momenti in cui un socio è in difficoltà e gli altri soci intervengono attraverso interventi di finanziamento anche agevolato e di aiuto per rendere produttivo quel punto di vendita, per aiutarlo nel suo rifacimento.*

*C'è un supporto, che non significa sostituirsi da noi, perché ognuno deve avere il suo di compito e il compito dei soci deve essere quello di gestire la sua impresa in maniera efficiente, però deve sentirsi tutelato e sicuro.*

*Sapere che i soci e la cooperativa sono in condizioni di dargli una mano quando lui ne ha bisogno”*  
(Francesco Pugliese)

Una reciproca fiducia a tutti i livelli del sistema Conad, la quale favorisce una *policy* che privilegia, a sua volta, la condivisione non solo dei vantaggi ma anche dei rischi. Tale *policy* poggia su una mutualità non solo tra individui ma anche tra le cooperative, per cui diventa centrale la figura del Consorzio. Un modo di agire in grado di far sopravvivere Conad nell'ipercomplesso panorama globale:

*“Con il Modello di Conad abbiamo scoperto che esiste anche la mutualità tra imprese o tra parti di imprese o tra parti di sistemi imprenditoriali che possono mutualizzare rischi e vantaggi in quanto imprese e non in quanto individui”*  
(Giuliano Poletti)

Una visione a cui si sovrappone quella di Camillo De Berardinis, per il quale

*“rinunciare a un pezzo della propria autonomia [...] può essere un limite ma anche uno stimolo [...] a volte si sbaglia tutti insieme e invece a volte ci si prende. Non esiste una strada costellata solo di successi, neanche in Conad. [Tuttavia] l'autonomia e l'associazionismo funzionano come una sorta di ammortizzatore, un giusto equilibrio tra l'autonomia dell'imprenditore e il supporto della sua attività”*  
(Camillo De Berardinis)

Come sostiene Paolo Cattabiani, il coniugare l'impresa all'anima sociale dello scambio mutualistico, della democrazia interna è di sostegno alle cooperative, ai soci, a Conad:

*“Il segreto fondamentale è mantenere come singoli imprenditori l'autonomia di gestione dei propri negozi ma mettere una parte importante delle proprie funzioni insieme ad altri... Loro sono stati molto bravi e hanno usato una formula imprenditoriale, quella della Cooperazione che si è coniugata bene con l'esperienza, le capacità, le singole energie che state messe... Il Consorzio ha un ruolo decisivo in questo”*  
(Paolo Cattabiani)

### 12.4.3. I soci sono membri della comunità

I soci, in accordo con la visione del sistema Conad, muovono i propri passi nella comunità di appartenenza, cercando di concorrere con i grandi gruppi multinazionali, per cercare di rispondere alle esigenze del mercato che vivono quotidianamente:

*“Quindi combinare la capacità dell’imprenditore di interpretare il mercato in cui sta e che vede tutti i giorni con un’organizzazione che ti permette di avere condizioni di acquisto e potere negoziale comparabile con quello di grandi gruppi multinazionali e nazionali della distribuzione diventa un elemento di forza.*

*Anzi diventa un vantaggio competitivo”*

*(Camillo De Berardinis)*

Un’idea condivisa da tutti gli intervistati riguarda la centralità della relazione tra i soci-imprenditori, le cooperative, i territori e le comunità. Una visione che si può spiegare attraverso il concetto di capitale sociale inteso, in questo caso, come l’insieme di relazioni durevoli, basate sul reciproco riconoscimento, che generano fiducia. Tale capitale si esprime, da un lato, entro una dimensione micro che si articola tra i soci, le cooperative ed il sistema Conad e che genera inclusione e appartenenza le quali, a loro volta, diventano fondamenta per il rafforzamento della credibilità e del sostegno al gruppo. Un gruppo che ha sviluppato una logica aperta all’inclusione di quanti vogliono mettersi in gioco in modo responsabile. Dall’altro lato, si esprime attraverso una dimensione macro che si articola invece tra Conad e il territorio (nazionale e sovranazionale) ed entro la quale fondamentale diventa la qualità delle relazioni, volte anch’esse alla generazione di una fiducia generalizzata che passa attraverso la reputazione e che si può tradurre in un investimento sociale reciproco per Conad, le cooperative ed il territorio. Costruire e alimentare una “buona reputazione” può, infatti, rivelarsi strategico. Le relazioni che si generano tra Conad, le cooperative, i soci ed i clienti, nel favorire la conoscenza reciproca, riducono eventuali fallimenti di mercato e rendono possibile migliori *performance*. La reciproca fiducia, poi, tra la cooperativa, il territorio, i soci e la comunità, genera solidarietà (da intendere come creazione di valore per il bene comune). Non a caso, Giuliano Poletti, nel parlare della comunicazione di Conad, ne sottolinea il valore rivolto al riconoscimento della persona e alla sua capacità di generare fiducia interpretando le necessità dei territori:

*“Cosa sta dicendo allora Conad con la pubblicità: “persone oltre alle cose”[...] i negozi del Conad sono i miei [...] io sono Mario, e mi alzo di notte e vado a mettere la frutta fresca lì...”*

*(Giuliano Poletti)*

#### **12.4.4. La capacità relazionale del socio con i clienti ed il territorio**

Per quanto riguarda il rapporto del socio con i clienti ed il territorio si tratta di una vera e propria rete di relazioni che opera attraverso una sussidiarietà orizzontale che pone un ponte tra i soggetti della cooperazione che svolgono azioni responsabili per la comunità e il territorio.

*“Credo che oggi all’interno di un’azienda cooperativa quale Conad la generazione del valore deve avvenire all’interno di due direttrici, una generazione di valore che è intrinseco alla propria attività, cioè generi valore facendo commercio, l’altra direttrice è creare valore nella società con attività le più disparate [...] da attività che possono favorire il prodotto del territorio, ad attività che possono servire per combattere la povertà, attività per valorizzare la cultura, l’arte, per favorire l’aggregazione sociale attraverso lo sport, etc.”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Emerge unanime l’idea che non sempre queste azioni siano ben comunicate o semplicemente spiegate all’esterno. Un punto debole, infatti, può essere la mancanza di una figura specifica che si occupi di responsabilità sociale. Ciò pone la questione del *Csr manager*, che se a livello europeo ha accesso diretto agli organi decisionali dell’azienda o si occupa di temi strategici, in tante imprese, come anche in Conad, non è previsto ma viene accostato ad un’altra funzione

*“è vero che a livello europeo la figura di CSR manager si sta sviluppando, il fatto è che comunque in tante imprese non c’è una figura che ha quel titolo lì ma viene accostata ad un’altra funzione”*

*(Marjorie Breyton)*

#### **12.5. Il legame con il territorio**

Nella storia di Conad il rapporto con il territorio ha sempre avuto una centralità pressoché assoluta. Tale peculiarità è legata al fatto che la formazione delle cooperative è sempre stato un processo *bottom-up*, nato dal territorio locale. Come già affermato in precedenza, seppure i livelli organizzativi di Conad sul territorio siano ufficialmente tre (cliente-socio; socio-cooperativa; cooperativa-consorzio), di fatto essi tendono a ridursi a due, in quanto il rapporto tra direzione strategica nazionale (quindi Consorzio) e le cooperative sparse sul territorio tende ad essere assolutamente orizzontale. Questo processo, che nasce dal basso, è appunto dovuto all’importanza della base imprenditoriale e sociale, i soci, che hanno un punto di vista privilegiato in quanto sono a stretto contatto con il territorio e con i soggetti che lo abitano e a cui Conad si rivolge: i clienti, che divengono parte del sistema stesso.

*“Il punto di vendita che è il presidio del territorio, presidio del cliente, che è parte integrante nel nostro sistema, il nostro sistema è un sistema che si muove non dal socio verso il Consorzio nazionale, ma parte dal cliente verso il Consorzio nazionale”*

*(Francesco Pugliese)*

È stato quindi individuato con chiarezza un filo rosso che lega i diversi contributi dei testimoni privilegiati che sono concordi nel sostenere come il legame con il territorio rappresenti non solo uno dei punti di forza ma anche, e soprattutto, uno dei tratti distintivi della realtà Conad:

*“Per noi il tema del territorio non è un dettaglio. La forma cooperativa se non pianta le radici, se non riscuote fiducia, se non stabilisce legami positivi con il territorio non ce la fa. Se non attecchisce lungo questo percorso, la sola parte imprenditoriale, che pure è indispensabile, non basta. [...]*

*Abbiamo bisogno di tutte due le cose”*

*(Paolo Cattabiani)*

*“Il business della distribuzione tenta di essere sempre più globale ma in realtà il business si fa nel territorio, nel quartiere, nel paese”*

*(Camillo de Berardinis)*

*“perché Conad ha un legame molto forte con il territorio”*

*(Marjorie Breyton, Coordinatore Impronta Etica)*

*“Le radici di Conad che sono forti ancora oggi e traggono origine proprio da questo movimento molto legato al territorio [...]*

*Una delle capacità di Conad è stata quella di arrivare ad uno zoccolo*

*che ha creato anche la forza delle declinazioni locali [...]*

*quindi è arrivata fino al punto di non ledere o di non limitare lo sviluppo della creatività locale”*

*(Luciano Sita)*

Tale legame si rafforza nel momento in cui i soci-imprenditori, non solo provengono dalla stessa area di lavoro, ma puntano anche ad una valorizzazione del territorio al fine di evitare forme di depauperamento tipiche di imprese o multinazionali che, a differenza di Conad e del suo Modello, non agiscono eticamente dal punto di vista sociale:

*“La cooperativa, fra le diverse differenze che ci sono rispetto all’impresa di capitale, in particolare rispetto anche alle multinazionali, ha una sua peculiarità, ed è il legame con il territorio, con la gente.*

*Sostanzialmente la cooperativa dal territorio trae tutto [...]. Quindi il territorio, a differenza di quello che può essere considerato in un'impresa privata, è una fetta del capitale della cooperativa”*

*(Giorgio Riccioni)*

L'azione di valorizzazione reale si riflette e si realizza attraverso il rapporto diretto con i coltivatori locali al fine di offrire la giusta ribalta ai prodotti tipici, non solo perché essi rappresentano un presidio volto al mantenimento della tradizione, in un'ottica basata sulla sostenibilità e l'attenzione ambientale, ma anche per la straordinaria qualità dei prodotti stessi:

*“Quindi avere anche il ruolo di andare a selezionare cose di questo tipo ti permette di fare meglio il commercio [...] una zona dove sono riusciti veramente a mettere in piedi sistemi di lotta integrata con l'uso limitatissimo di pesticidi, con sistemi di irrigazione a goccia [...] senza spreco di acqua, con il riutilizzo dell'acqua piovana [...] e poi la forza lavoro: tutte donne, prevalentemente donne che lavorano i campi [...] quando vedi questo tipo di cose, le vai a toccare, non puoi pensare che quello non sia veramente “valore” [...] inoltre quando mangi anche quei prodotti, che poi è il finale della storia, ti rendi conto che sono anche prodotti eccellenti”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Al fine di evidenziare la qualità del prodotto tipico è stata ideata una linea, che è stata propedeutica all'apertura di punti vendita a tema, dedicata alle eccellenze territoriali chiamata “*Sapori e dintorni*”, che è divenuta un elemento di riconoscibilità per il marchio Conad non solo a livello nazionale ma anche internazionale, con evidenti benefici economici e di visibilità per le zone di provenienza e per i loro coltivatori locali:

*“Conad oggi è qualcosa di enormemente più sofisticato e evoluto. Ad esempio immagina delle politiche, cioè discute con i propri soci e dice, ad esempio: noi abbiamo bisogno di segmentare la nostra sezione di mercato e allora apriamo un negozio di Sapori e Dintorni”*

*(Giuliano Poletti)*

*“Sapori e Dintorni è un marchio ombrello delle eccellenze della produzione alimentari del nostro Paese, al punto che quel marchio viene usato anche per l'esportazione”*

*(Luciano Sita)*

L'opera di Conad non è un'azione volta unicamente al mantenimento del capitale economico della zona ma si lega ad un impegno concreto rivolto a tutti i portatori d'interesse locali aumentare la conoscenza reciproca e favorire il capitale sociale:

*“Sul territorio Conad ha un impatto altissimo. [...] Direi [in termini di] capitale cognitivo, nell’idea di trasmissione delle conoscenze o a livello intergenerazionale o anche di formazione che si fa ai giovani soci per permettergli di accrescere le loro competenze [...].*

*Sul capitale sociale bisognerebbe indagare. C’è un fortissimo legame tra Conad e il territorio”*

*(Marjorie Breyton)*

Conad è stata quindi in grado di sviluppare, grazie alla presenza sul territorio e nei punti vendita dei soci-imprenditore, un legame basato su una relazionalità sociale e condivisa che consente di comprendere fattivamente i bisogni dei suoi clienti:

*“L’imprenditore ha un’attenzione rispetto ai problemi del punto vendita, l’interpretazione dei bisogni dei suoi clienti che è molto più forte rispetto allo standard della struttura molto gerarchizzata”*

*(Camillo De Berardinis)*

E di tutti gli stakeholder:

*“Allora è forzatamente un’attività legata al territorio, e quindi la capacità di Conad di far leva su una professionalità in grado di leggere i bisogni del territorio è stata l’origine del successo di Conad, che era poi il successo del bottegaio, che aveva i suoi clienti, con i quali aveva un rapporto quotidiano di amicizia, di tutto, e di più”*

*(Luciano Sita)*

In quest’ottica bisogna sottolineare tutte le azione di Responsabilità Sociale che Conad attua sul territorio senza che spesso ne dia comunicazione. La scelta è dovuta a motivazioni diverse come sottolineato dal responsabile della comunicazione e dal Direttore Generale:

*“Un po’ si danno per scontato queste cose, un po’ tanto [...] non le abbiamo mai comunicate, per inerzia o indolenza, ce le siamo tenute per noi [...] ma di fondo credo ci sia una cosa: affinché un buon progetto abbia un suo obiettivo chiaro, deve avere due caratteristiche: 1) il target a cui il progetto è rivolto, 2) cosa offri [...]. La nostra abilità deve essere quella di individuare un target e qualcosa da offrire che abbia una rilevanza a livello sociale, cioè che ti dia la possibilità di essere visibile, di essere protagonista”*

*(Giuseppe Zuliani)*

*“La solidarietà di tutti i giorni è un qualcosa di più che facciamo quotidianamente, ma ne parliamo poco”*

*(Francesco Pugliese)*

Dal punto di vista della comunicazione, sono innumerevoli le azioni di Conad sul territorio e che prontamente si attivano per venire incontro alle necessità della comunità nei momenti di difficoltà, come avvenuto ad esempio per il sisma che ha colpito l'Emilia Romagna e ancora prima quello che ha devastato l'Abruzzo:

*“In Emilia Romagna è accaduto il terremoto [...] noi abbiamo montato tutta una serie di interventi a favore della popolazione [...] con i nostri soci abbiamo preso contatto con i Sindaci dei comuni dove avevamo i nostri punti vendita per rimettere a posto le scuole. [...] è avvenuta la stessa cosa quando c'è stato il terremoto in Abruzzo, noi abbiamo costruito tutta un'ala dell'Università dell'Aquila”*

*(Francesco Pugliese)*

*“Lo scorso anno abbiamo sviluppato con Nordiconad un concerto che era una partita per ringraziare un gruppo di persone, gli “Angeli del fango”, che hanno aiutato a ripulire Genova dopo i giorni dell'inondazione. [...] abbiamo portato allo stadio gran parte della città”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Si tratta quindi di processi di solidarietà nei confronti del territorio nei momenti di crisi, ma sarebbe semplicistico e riduttivo legare tali azioni solo al momento in cui si realizzano congiunture sfavorevoli, in quanto le attività di Conad si esplicano quotidianamente per rispondere ai bisogni della comunità, come accaduto ad esempio con *“Insieme per la scuola”*, un progetto, promosso da Conad e dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, atto a fornire strumenti digitali e attrezzature multimediali alle scuole a livello nazionale. Non è stata certo casuale la scelta di supportare, attraverso la raccolta di buoni scuola presenti nelle bustine di figurine e *stickers* dei Puffi, un settore di importanza decisiva nel processo di crescita e creazione dell'identità di coloro che saranno i membri attivi della società del domani, fornendo ai bambini strumentazioni multimediali che possano coadiuvarli nella comprensione del linguaggio peculiare dell'era digitale:

*“Questo essere nel territorio per il territorio, per noi, è un fatto importante e che non è solo strategia di marketing [...] abbiamo fatto un'operazione di marketing, i puffi, però poi abbiamo aggiunto il bollino che andava a fare raccolta nelle scuole e abbiamo consegnato fino ad oggi credo 10.000 premi a tutte le scuole, rappresentati da attrezzature che servono a loro”*

*(Francesco Pugliese)*

In tal senso è giusto evidenziare come tale legame stretto porti a quella che potremmo definire una forma endemica di responsabilità sociale. Nel Dna di Conad è dunque presente ed esplicita un'attenzione specifica a concetti come lo sviluppo del territorio, il consolidamento della sostenibilità e dell'attenzione all'ambiente, l'obiettivo di preservare e rafforzare il capitale sociale al fine di comprendere i bisogni e le necessità della



comunità. Nella metafora organicistica proposta da un intervistato viene fatto un esempio la cui cifra semantica mette in risalto una volta di più l'importanza di tale legame:

*“Siamo passati da “Professionisti della qualità” a “Persone oltre le cose”, comporta questa visione strategica che mi hai detto, perché le persone sono portatori di bisogni, e questo è l'evoluzione da un punto di vista non solo a livello di immagine ma proprio a livello di modello di business tutti questi modelli stanno intorno ad un cuore [...] e non dobbiamo perdere di vista il cuore, perché magari hai perso tantissimo tempo ad allenare le braccia perdendo di vista il cuore [...] si sono ingrossate le braccia utilizzando magari la chimica, gli anabolizzanti, ma se il cuore si indebolisce, muori. Uso questa immagine per dire attenzione, il cuore va capito, rispettato [...] il cuore è il commercio, sono i dettaglianti, noi veniamo da lì”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Il rapporto di mutuo supporto e arricchimento viene rafforzato anche da un preciso *input* e cioè il legame tra comunicazione e punto vendita, che viene visto come il primo vero e proprio canale attraverso cui raccontare la narrazione rappresentata dal mondo Conad:

*“Quando un consumatore entra in un punto vendita Conad qui a Roma o da un'altra parte è uguale perché è Conad e per questo bisogna garantire qualità di servizio omogeneo. [...] oggi si è fatto molto per accorciare la forbice e meglio significa ancora molto da fare punto di vendita [...] rimane il primo strumento di comunicazione. Quando entra in un punto vendita il consumatore sa cosa sono e cosa faccio”*

*(Camillo De Berardinis)*

Il punto vendita rappresenta quindi, come già abbiamo avuto modo di sostenere, una componente fondamentale e imprescindibile, in una prospettiva di relazionalità forte con la figura del cliente:

*“Il Modello [...] è l'imprenditore che deve stare nel punto vendita, perché il nostro vantaggio competitivo è proprio: questa cura che mettiamo nel punto vendita. [...]. Quando c'è l'imprenditore [...] la relazione con il cliente è una relazione che è [...] assolutamente diversa”*

*(Francesco Pugliese)*

*“Questo rapporto non è fatto soltanto sul prodotto, ma è anche [fatto] di empatia, e ciò comporta che il consumatore va lì perché trova qualcosa di più del valore del prodotto”*

*(Luciano Sita)*

E lo è ancora di più in un'ottica cooperativa, per una valorizzazione che si estende in maniera extra-territoriale superando i confini e raggiungendo altre regioni:

*“L’enfatizzazione della diversità non come diversità, ma come invece forza. Questo è il valore di Conad. Bisogna far comprendere che, attraverso la valorizzazione del proprio di territorio si possono portare dei benefici agli altri territori. Nel valore dell’inter-scambio, di quello che è la valorizzazione del proprio territorio, si comprende in maniera estremamente facile e diretta qual è il vantaggio di stare in un sistema dove sono attento al mio interesse ma devo dare spazio al resto del territorio”*

*(Francesco Pugliese)*

La diversità, dunque, non deve essere percepita come una debolezza, ma come una forza trainante e in grado di apportare benefici a tutto il sistema-impresa, in uno scambio virtuoso che ci conferma come l’unione delle diverse cooperative, quelle che a loro piace chiamare le otto sorelle, è un qualcosa di più che la semplice somma delle stesse. E qui si richiama la metafora organicistica del corpo, che per funzionare deve far sì che ogni organo proceda all’unisono e armoniosamente insieme agli altri. Senza mai dimenticare il cuore e cioè i soci-imprenditori, i dettaglianti, che sul territorio rappresentano l’emblema della capacità di Conad di creare non solo una relazionalità emotiva che supera il normale legame venditore-consumatore, superando il carattere impersonale tipico della grande distribuzione, ma anche divenire un presidio sociale in cui la comunità può ritrovare non sola la qualità dei prodotti ma anche ritrovarsi in un orizzonte di condivisione semantica.

## **12.6. La cultura dell’auto-imprenditorialità**

### **12.6.1. La cultura dell’auto-imprenditorialità come una delle possibili risposte alla crisi**

La crisi che si è sviluppata a livello globale negli ultimi anni, ha prodotto preoccupanti ripercussioni a livello economico, occupazionale e sociale, nonché importanti mutamenti rispetto alle disuguaglianze esistenti tra i diversi gruppi sociali, finendo per ridisegnare la mappa dei rischi sociali. Da alcune analisi emerge, infatti, che, durante questo periodo di crisi, mentre alcuni gruppi sociali hanno goduto di maggiori opportunità risultando gli unici vincitori di un gioco a somma zero, altri hanno finito, al contrario, per essere i soli perdenti. Quella giovanile è una delle componenti della popolazione che si trova oggi maggiormente nella condizione di dover far fronte a nuove forme di marginalizzazione. Per questo motivo, anche le parole di Luciano Sita, sottolineano come, i giovani oggi, possano essere identificati come categoria a rischio nuova povertà, caratterizzata da una povertà di tipo culturale, morale e valoriale. Questo problema, che si inserisce come anticipato all’interno di un problema più generale, sta diventando sempre più tragico. Aumentano, infatti, esponenzialmente i giovani che:

*“Non hanno una famiglia in grado di sostenerli, che non trovano lavoro, o che lo trovano,  
ma la cui paga riesce a mala pena a coprire il costo delle sigarette”  
(Giorgio Riccioni)*

E' per questo motivo che:

*“Diventa fondamentale riuscire ad inventare qualche cosa”  
(Giorgio Riccioni)*

Anche a livello Europeo è presente una forte spinta per affrontare questo tema. Nell'ultimo anno, infatti, sono stati pubblicati numerosi documenti, che in conformità con le strategie europee, pongono l'accento sulla questione giovanile e l'imprenditorialità:

*“Necessità di dare degli strumenti ai giovani, in particolare inseriti all'interno di piccole e medie imprese,  
in modo tale da potere in questo modo esercitare un ruolo nel campo dell'innovazione e,  
per quanto possibile in questi tempi, crescere”  
(Marjorie Breyton)*

Di fatto, il *focus* sull'impresa e soprattutto sull'auto-imprenditorialità giovanile, se da un lato richiama la necessità di nuovi strumenti finanziari, per un supporto almeno iniziale, dall'altro pone la questione della conoscenza come tema centrale nella formazione di una cultura aperta a nuove forme di fare impresa.

In tal senso, si sono già avviati dei progetti:

*“Ci sarà, ad esempio, un Progetto Erasmus dei giovani imprenditori; un altro progetto che si chiama  
“Youth at Work” che ha l'obiettivo di avvicinare i giovani delle piccole e medie imprese verso il tema  
dell'imprenditorialità; la parte dell'innovazione che ...si chiama Cosmi, che va verso il tema delle piccole e  
medie imprese e che, come sostiene la Commissione Europa in Europa 2020,  
può rappresentare uno spazio per i giovani [...] in modo tale da incentivare la creazione di lavoro per  
quanto riguarda l'economia sostenibile, quindi green economy, etc.  
Può essere uno luogo di imprenditoria giovanile, uno spazio di innovazione e sviluppo”  
(Marjorie Breyton)*

Il tema della promozione e della diffusione di una cultura dell'auto-imprenditorialità diventa, allora, centrale se si vuole pensare anche a come le realtà economiche possano prendere parte a questo processo di risposta alla crisi economica e sociale che sta riguardando la popolazione giovanile oggi.

Una possibile risposta potrebbe essere la cooperazione:

*“Occorre che la società in tutte le sue componenti,  
si adoperi per dare corpo ad iniziative rivolte ai giovani.  
Io credo che la cooperazione in generale, e Conad in particolare,  
per la sua funzione imprenditoriale, debba offrire ai giovani una prospettiva”*  
(Luciano Sita)

Tuttavia, la sola spinta che possono avere le grandi strutture come Conad, non sono sufficienti se non supportate dalla fattiva promozione di una genuina cultura dell'imprenditorialità. Un'esigenza che appare chiara nelle parole di Giuliano Poletti:

*“Noi avremmo bisogno, e sarebbe una delle funzioni della cooperazione di promuovere la cultura e la  
capacità di migliorare le proprie capacità d'impresa”*  
(Giuliano Poletti)

### **12.6.2. Conad: impresa cooperativa produttrice di cultura auto-imprenditoriale**

L'importanza dell'imprenditorialità secondo l'Unione Europea, è stata affermata nel Rapporto del 2003 della Commissione al Consiglio Europeo di primavera, il quale pone una particolare enfasi sul promuovere gli investimenti, i posti di lavoro e la crescita attraverso la conoscenza, l'innovazione ed il dinamismo imprenditoriale. La definizione di imprenditorialità enunciata all'interno del *Libro Verde* è la seguente: “L'imprenditorialità è innanzitutto uno stato mentale. Si tratta della motivazione e della capacità del singolo, da solo o nell'ambito di un'organizzazione, di riconoscere un'occasione e di trarne profitto al fine di produrre nuovo valore o il successo economico. Creatività o innovazione sono necessarie per entrare in un mercato esistente rimanendo competitivi, per cambiarlo o persino crearne uno nuovo. Per trasformare in successo un'iniziativa imprenditoriale è necessaria la capacità di combinare creatività o innovazione con una sana gestione e di saper adattare un'impresa per ottimizzarne lo sviluppo in tutte le fasi del suo ciclo di vita. E' un processo che va ben oltre la gestione quotidiana e riguarda le ambizioni e la strategia di un'impresa”<sup>54</sup>. L'imprenditorialità, quindi, riguarda in *primis* le persone, le loro scelte ed attività volte ad avviare un'impresa, a prenderne la direzione o a guidarla, oppure il loro coinvolgimento nel processo decisionale di un'azienda. Nonostante gli imprenditori costituiscano un gruppo eterogeneo proveniente da diverse realtà sociali, possono tuttavia essere tracciate alcune caratteristiche comuni, o a cui tendere, del comportamento imprenditoriale. Tra queste, ad esempio, vi sono la disponibilità a rischiare, il gusto dell'indipendenza, dell'auto-realizzazione e la creatività. La decisione del singolo individuo ad avviare un'impresa, o la scelta di

---

<sup>54</sup> Commissione delle Comunità Europee, (2003), *Libro Verde. L'imprenditorialità in Europa*, Bruxelles [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2003/com2003\\_0027it01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2003/com2003_0027it01.pdf)

un imprenditore di affrontare rischi e di espandersi, è influenzata, però, da molti altri fattori oltre alle possibilità economiche. Infatti, maggiori possibilità economiche non determinano, automaticamente un'imprenditorialità più sviluppata, che dipende ugualmente dalle preferenze, dalle capacità personali e dalle alternative disponibili. Anche chi sia interessato a diventare imprenditore soppesa i pro e i contro dell'imprenditorialità rispetto ai vantaggi e alla sicurezza ai quali deve eventualmente rinunciare.

Un approccio che mira alla promozione dello spirito dell'auto-imprenditorialità deve, quindi, riuscire ad operare su tre livelli: il singolo, l'impresa e la società.

Come prima cosa, per motivare le persone a diventare imprenditori, occorrerebbe sensibilizzarle al concetto di "spirito imprenditoriale" e rendere sufficientemente interessante la scelta in tal senso, guidandole, inoltre, ad acquisire le competenze adeguate per trasformare le loro ambizioni in progetti di successo. Occorrerebbe, perciò, che sempre più soggetti si attivino per la promozione e la diffusione di una cultura dell'auto-imprenditorialità capace di rappresentare uno dei motori principali per l'innovazione, la competitività, la creazione di posti di lavoro per la crescita nel nostro Paese.

Conad, secondo il punto di vista degli intervistati, può in quest'ottica fungere un importante ruolo all'interno del mondo cooperativo, ma non solo, riguardo il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità. Secondo Luciano Sita, il Consorzio, infatti, dovrebbe mettere in atto delle vere e proprie strategie per:

*"Diventare un grande aggregatore di imprenditorialità giovanile.  
Promulgatore e formatore [...] per giovani imprenditori. [...].  
Fare cultura, fare iniziative che pongano il tema al centro,  
cominciando a creare così una cultura diffusa nella base sociale"*  
(Luciano Sita)

Centrale diviene, per gli intervistati, il ruolo potenziale e attivo che Conad potrebbe svolgere in merito al tema trattato in questo paragrafo proprio con riferimento alla mission stessa del Consorzio. Come visto in precedenza, infatti, uno dei principali obiettivi di Conad è quello di promuovere e sviluppare l'auto-imprenditorialità associata cooperativa. Come spiega in modo chiaro e con poche parole lo stesso Direttore Generale di Conad, questo non significa altro che:

*"Costruire imprenditori cooperativi"*  
(Francesco Pugliese)

Il secondo elemento che fa pensare a Conad come un Modello che ha, alla base, proprio la consapevolezza dell'importanza della creazione e della diffusione della cultura dell'auto-imprenditorialità, è, infatti, il principio di mutualità che caratterizza forma stessa dell'impresa cooperativa. In questo senso, in Conad, a differenza di molte altre aziende, vi è un forte interesse affinché vi sia:

*“Un socio capace, competente, giovane e dinamico, perché il Consorzio investe insieme a lui e, quindi, se lui domani ‘butta tutto per aria’ produce danno anche alla rete. Alla base di questa comunione, di questa mutualizzazione della funzione imprenditoriale, c’è una modernissima e nuovissima idea di mutualità che è la mutualizzazione del rischio e dell’opportunità tra diverse parti d’impresa”*

*(Giuliano Poletti)*

*La cosa nuova rispetto al passato, e che il Modello Conad ha fatto emergere, è la consapevolezza che la mutualità non riguarda solo e semplicemente le persone in senso stretto, ma può costituire anche un buon principio per le imprese o tra parti di sistemi imprenditoriali “i quali possono mutualizzare rischi e vantaggi. Questo in Conad è possibile poiché si parla di socio-imprenditore”*

*(Giuliano Poletti)*

È evidente, quindi, come, per un giovane che si avvicina a questa realtà, il tema della capacità di diventare imprenditore in termini qualificati, efficienti ed efficaci, risulti assolutamente decisiva. Conad, perciò:

*“Oggi gioca su questo una partita molto importante. Esistendo, infatti, un co-interesse di tutti i soggetti affinché le cose vadano bene, è interesse di tutti che il socio sia il primo ad “andare bene”. [...]. Oggi, in più, non è solo un problema di “sei bravo o non sei bravo a fare l’imprenditore”, ma anche di capacità d’investimento, di capitali, di essere oggettivamente nelle condizioni di fare. E’ qui che si realizza a livello pratico l’incrocio forte tra le funzioni del Consorzio Nazionale, quelle delle cooperative e quelle del socio nel territorio. Credo per questo che Conad sia un’esperienza molto originale”*

*(Giuliano Poletti)*

Questa visione è chiara quando lo stesso Francesco Pugliese dichiara:

*“In Conad non è più possibile distinguere tra il socio imprenditore, il commerciante, la cooperativa, il Consorzio, perché essi sono co-imprenditori.*

*La capacità di fare impresa di Conad Consorzio, quella della cooperativa Conad, e quella del socio imprenditore, sono talmente intrecciati, talmente intersecati, che vincono insieme o perdono insieme.*

*Non c’è possibilità di lasciare solo il socio, o di non seguire le linee del Consorzio”*

*(Giuliano Poletti)*

Per tutte queste ragioni, Conad ha investito sulla promozione e sulla diffusione di una cultura dell’auto-imprenditorialità, rivolgendola in *primis* ai suoi dipendenti:

*“Quello che promuoviamo è il passaggio del dipendente;  
da noi il dipendente ha una prospettiva che lo può far diventare imprenditore”  
(Francesco Pugliese)*

Questo attraverso la formazione teorica, nonché attraverso forme di tutoraggio, etc. L'unico punto che risulta ancora in parte critico e da risolvere a livello pratico è quello riguardante la parte economica e finanziaria:

*“Il problema attuale di Conad è creare delle condizioni  
per favorire ed aiutare dei giovani a fare gli imprenditori, cioè finanziarli”  
(Luciano Sita)*

Una caratteristica peculiare della promozione e della diffusione della cultura imprenditoriale in Conad è data dalla volontà di far comprendere ai nuovi imprenditori come alla base del fare impresa vi sia sempre la dimensione legata ai principi e ai valori cooperativi:

*“Promuoviamo con un discorso formativo tecnico che chiaramente ci deve essere,  
ma anche continuando a sottolineare quelli che devono essere i nostri valori”  
(Francesco Pugliese)*

### **12.6.3. L'aspetto pratico della cultura dell'imprenditorialità: il principio di promozione cooperativa**

La promozione di nuove cooperative è un tema centrale perché concerne la possibilità pratica dei giovani di realizzare ciò che a livello culturale e teorica hanno appreso riguardo il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità associata. Per questo motivo sono stati costituiti a livello di Associazione dei gruppi di lavoro che si occupano, ad esempio, della definizione degli strumenti per la promozione cooperativa nei vari territori, della realizzazione di progetti in collaborazione con l'Università per l'orientamento all'auto-imprenditorialità, etc.

Anche il gruppo di lavoro nazionale di Generazioni, nato nel Giugno 2012, ha scelto la promozione come uno dei temi di lavoro, lavorando tra le altre cose alla costituzione di un evento che ha chiamato “Welcome Day”, sui temi della comunicazione e sulle start up innovative. Questo interesse da parte di Generazioni è nato:

*“Perché per la prima volta le associazioni dei giovani imprenditori sono state chiamate dal Ministro Passera per confrontarsi prima di tutto sul tema delle start up, costituendo un tavolo di lavoro a livello nazionale, a cui Generazioni ha partecipato. Durante l'incontro è stato chiesto alle associazioni dei giovani di produrre un documento con delle proposte operative su come favorire la nascita di start up e Generazioni*

*Emilia Romagna ha cercato di formulare delle proposte legate alle caratteristiche e peculiarità del modello cooperativo, proponendo indicazioni sugli sgravi fiscali a cooperative e start up che avessero destinato parte degli utili a ricerca e sviluppo, o comunque per patrimonializzare l'impresa. [...]. Il documento, da cui è scaturito il decreto sviluppo per la parte relativa alle start up innovative, di fatto, riporta la descrizione di una start up innovativa che assomiglia a una cooperativa, in cui non si distribuiscono gli utili e in cui viene remunerato l'investimento in innovazione. Adesso Generazioni Nazionale, con il gruppo promozione, sta sviluppando delle riflessioni [...], per i giovani startupper innovativi, su come promuovere il modello e renderlo più attrattivo”*  
(Chiara Bertelli)

Se, come emerso dalle testimonianze degli intervistati, fino a qualche anno fa la promozione cooperativa, era quasi un disturbo, un elemento accessorio, quasi da disincentivare, poiché le nuove cooperative da costituire e da supportare, erano viste prevalentemente come dispendio di energia che, tra l'altro, potevano essere di ostacolo alle grandi cooperative che invece andavano già bene, oggi non è più così. La promozione cooperativa viene, infatti, oggi incentivata in molti territori da Legacoop Nazionale:

*“Si stanno facendo attività come il sito ‘Fare cooperativa’; singoli siti delle Leghe Territoriali di Legacoop; strumenti informativi, opuscoli; incontri, seminari di orientamento alle Università; sportelli; voucher; etc. Il tasto dolente, invece, è la parte della promozione che riguarda gli strumenti economici. Se è vero, infatti, che da un lato la cooperazione è avvantaggiata in termini finanziari, dall'altra parte non ci sono ancora strumenti a supporto alle start up. Coopfond sta, proprio in quest'ottica, cambiando il regolamento, inserendo un capitolo di intervento sulle start up innovative e non, ma non sarà un sostegno in termini finanziari ma di sostegno in termini di servizi o di appoggio.*  
*Non è ancora stato presentato, ma è già qualcosa”*  
(Chiara Bertelli)

#### **12.6.4. Il rapporto con le altre realtà partner che trattano il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità**

Tra i testimoni privilegiati identificati per portare avanti questa parte di ricerca, vi sono anche due giovani donne che rappresentano una Generazioni di Legacoop, l'altra l'Associazione Impronta Etica. Questa scelta è stata motivata, non solo perché queste realtà sono *stakeholder* privilegiati di Conad, ma anche e soprattutto per l'importanza che il loro particolare punto di vista poteva offrirci per analizzare il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità che costituisce il *focus* della ricerca, e per verificare anche che tipo di relazioni intercorressero tra queste associazioni e Conad ad oggi.



In *primis* occorre spiegare la *mission* alla base delle attività del gruppo di giovani operatori che compongono Generazioni:

*“Noi di Generazioni siamo passati dal tema ‘Occupiamoci di noi’, un gioco di parole che voleva dire occupiamoci del lavoro delle giovani generazioni in cooperativa, al ‘Preoccupiamoci di noi’ e della difficoltà del tema di chi vive in cooperativa in tempi di crisi e soprattutto a chi in questo momento il lavoro non ce l’ha. Ci siamo concentrati sulle fasce di disoccupati giovani con alti profili di studio, immaginando che questi siano i ‘nuovi braccianti’, la nuova fascia di popolazione che ha a disposizione, non solo le ‘braccia’, ma delle competenze elevate, [...] una risorsa per il territorio e il nostro Paese, che però non riesce ad esprimersi. Stiamo riflettendo perciò su nuove possibili forme di emancipazione per i giovani che, così come è stato per i braccianti agli inizi del Novecento, attraverso modalità di aggregazione delle competenze, possono essere messi nella condizione di offrire sul mercato un servizio integrato, condividendo il rischio, accedendo a una forma di impresa che ti consente di non essere da solo, ma di entrare di un sistema di imprese, che perché molto variegato, di livello nazionale e di varie dimensioni, può sfruttare le competenze di molti giovani. Di questo in realtà hanno bisogno anche le cooperative già mature, che possono stringere interazioni con queste nuove cooperative di professionisti”*

*(Chiara Bertelli)*

Quello che è emerso dall’intervista è che il lavoro costante di Generazioni consiste, inoltre, nel cercare di fare in modo che siano le cooperative, in genere il Presidente, a individuare le persone che poi partecipano ai gruppi di lavoro, piuttosto che alle iniziative, in modo da individuare che siano quelle giuste perché il percorso in Generazioni deve essere di crescita e servono le persone giuste. Parlando di Conad in particolare Chiara Bertelli spiega come vi siano

*“dei contatti con persone che hanno partecipato ai percorsi di formazione e che quindi conosciamo indirettamente. Ma giovani soci Coand che frequentano assiduamente Generazioni non ce ne sono”*

*(Chiara Bertelli)*

L’altra realtà che abbiamo voluto intervistare e che è partner di Conad è l’Associazione Impronta Etica. Quest’ultima, occupandosi di Responsabilità Sociale d’Impresa, pone al centro delle sue ricerche, dei suoi incontri, e della formazione che realizza per i soci, il tema dei giovani:

*“Abbiamo voluto tenere sempre in mente il tema dei giovani perché, quando abbiamo lavorato sulla Carta delle Pari Opportunità, ci sembrava interessante ragionare anche sul tema delle diversità, non solo diversità di genere, che è spesso l’accettazione che viene sviluppata di più, ma su tutti i tipi di diversità.*

*Quindi abbiamo pensato di focalizzarci anche sul tema dell’età”*

*(Marjorie Breyton)*

Per affrontare questo, come altri argomenti, l'Associazione utilizza varie modalità di lavoro. Una prima consiste nel ricercare sul territorio come, da parte delle aziende sostenibili, la questione viene affrontata. Ad esempio, hanno cercato di verificare quali e quante attività le aziende del territorio hanno realizzato per incentivare la trasmissione della conoscenza all'interno dell'impresa, in particolar modo a livello inter-generazionale. In altri casi, invece, hanno tentato di rilevare le iniziative presenti di formazione, istruzione, ricerca e innovazione rivolta ai giovani, in particolare in un'ottica di sviluppo dell'imprenditorialità, all'interno della comunità. Un tema emerso come importante per i soci di Impronta Etica, è quello dei talenti. Una modalità diversa di lavoro portata avanti dall'Associazione, che tenta di coinvolgere più direttamente i soci, è quella laboratoriale, pensata per sondare l'interesse dei partecipanti riguardo i temi da trattare, nonché di creare una condivisione sui bisogni collegati ad essi. Di norma, la spinta iniziale su quali argomenti siano da trattare, proviene da Impronta Etica e dal confronto dell'Associazione con le altre realtà di *Csr Europe* con cui sviluppa continui contatti. Alcune richieste, però, provengono dai soci stessi. L'Associazione, in questo caso, dopo aver ricevuto da parte del socio la dichiarazione di voler lavorare su un certo tema, verifica l'interesse anche degli altri soci, in modo tale di avviare poi un percorso. Questa modalità *bottom-up* di richiesta da parte dei soci all'Associazione dei temi da trattare, risulta molto importante per il dinamismo dell'associazione. Secondo Marjorie Breyton, infatti:

*“Le idee devono anche nascere dai soci.*

*Devono utilizzarci per quello che siamo: una rete-contenitore di conoscenze e progetti per riflettere delle soluzioni nuove e quindi ci auguriamo che questo input arrivi sempre”*

*(Marjorie Breyton)*

A proposito del rapporto che Conad ha sviluppato, ad oggi, con Impronta Etica, ancora Marjorie Breyton racconta:

*“Diciamo che la collaborazione che c'è con il Consorzio è particolare. Per noi è interessante lavorare con i tre soggetti. Grazie alla presenza del Consorzio Nazionale e di Ancd riusciamo a dialogare con i tre livelli, sia con il livello dell'associazione di rappresentanza, sia con il Consorzio, sia con le cooperative, e quindi nel concreto con Nordiconad. È bello riuscire ad avere un dialogo a cascata su tutti i livelli”*

*(Marjorie Breyton)*

Però, alla domanda sul perché solo una delle otto cooperative abbia avviato un processo di promozione alla partecipazione dei soci, aggiunge:

*“Sono le cooperative che scelgono e decidono di aderire a Impronta Etica. Nordiconad è una delle cooperative più avanti su questi temi e Impronta Etica sicuramente richiede un impegno in termini di tempo*

*e di risorse umane per partecipare alle attività. Per questo motivo siamo noi i primi a dire ai nostri soci che devono trovare tempo e forze per partecipare alle nostre attività. Nordiconad è sempre stata avanti su questi temi, e quindi anche loro troveranno un interesse per uno scambio di coinvolgimento e aggiornamento [...]. L'unico contatto che ho con altre cooperative è attraverso il lavoro che svolge la commissione europea sulla Rsi in cui c'è anche Conad. Sarebbe bello che questo ruolo lo potessero avere anche, attraverso Ancd, le altre cooperative, per una contaminazione tra cooperative e per un coinvolgimento vero su tre livelli”*  
(Marjorie Breyton)

### **12.6.5. Cultura dell'auto-imprenditorialità e innovazione**

Dall'analisi dei rapporti presentati all'Unione Europea emerge che, in tutti gli stati membri, l'attenzione alla formazione imprenditoriale ha oggi un ruolo rilevante. Il Consiglio della U.E., infatti, recependo la comunicazione della Commissione (865/2008), ha deciso di aggiornare e rafforzare la cooperazione tra gli Stati membri fino al 2020, data l'importanza strategica dell'istruzione e della formazione per il benessere personale e lo sviluppo economico e sociale di ogni Nazione. In quest'ottica, il Consiglio dell'Unione Europea, all'interno dei quattro obiettivi strategici che identifica, ribadisce la necessità di incoraggiare la creatività e l'innovazione a tutti i livelli della formazione. Secondo l'Unione Europea, infatti, oltre che a contribuire alla realizzazione personale, la creatività costituisce una fonte primaria dell'innovazione, che a sua volta è riconosciuta come uno dei motori principali dello sviluppo economico sostenibile. La creatività e l'innovazione, vengono visti, quindi, come elementi fondamentali per la creazione di imprese e per sviluppare la capacità di queste di competere a livello internazionale. La prima posta in gioco, allora, consiste nel promuovere l'acquisizione da parte di tutti i cittadini di competenze trasversali fondamentali, come ad esempio la capacità di “imparare ad imparare”, lo spirito d'iniziativa, lo spirito imprenditoriale, etc. La sfida diventa, quindi, quella di promuovere e garantire un buon funzionamento del triangolo della conoscenza: istruzione/ricerca/innovazione. Il mondo imprenditoriale e i vari livelli e settori dell'istruzione, della formazione e della ricerca dovrebbero perciò, insieme, adoperarsi per contribuire una migliore concentrazione sulle capacità e sulle competenze richieste nel mercato del lavoro, sviluppando sempre più, in questo modo, una cultura dell'auto-imprenditorialità e dell'innovazione.

Alla luce di tutto ciò, le parole di Chiara Bertelli, risultano interessanti, quindi, per riflettere sull'importanza della relazione che intercorre tra il tema della cultura dell'auto-imprenditorialità associata cooperativa, qui affrontato, e quello dell'innovazione. Le parole della giovane cooperatrice, infatti, mettono bene in luce come, a suo parere, la forma imprenditoriale cooperativa rappresenti oggi una forma d'impresa innovativa:

*“Fino a dieci anni fa, i giovani aspiravano e guardavano il mondo della finanza, il successo, la carriera, il profitto. Questa visione [...] a seguito della crisi economica, è crollato o non esiste più [...]. Oggi i giovani parlano, infatti, di attività da freelance, di imprenditoria giovanile, di forme di auto-organizzazione, che*

*sviluppano competenze particolari e innovazione, nella maggior parte dei casi producendo lavoro per un piccolo gruppo di persone. La cooperativa, anche solo per il suo obiettivo di creare occasioni di lavoro per più persone su un territorio, è già di per sé una forma d'impresa innovativa che, in questo momento, rappresenta più delle altre un modello praticabile e vicino alla realtà. Personalmente, quando vedo associazioni che sviluppano pratiche innovative, come ad esempio quelle di co-working, di co-housing, di rigenerazione urbana, mi chiedo 'Quanto tempo ci metterà una realtà di questo genere a diventare cooperativa?' [...]perché [...] in quelle forme lì, probabilmente, c'è il giovane cooperatore del futuro [...] ed è importante cercare il dialogo con questi mondi [...]. Io credo, ad esempio, che l'esperienza della piccola cooperativa sociale, che fornisce servizi innovativi, che sgrava il pubblico da un costo, che riesce a dare un servizio ai privati a costi contenuti, è ciò che di più alternativo esiste”*

*(Chiara Bertelli)*

Interessante è constatare, allora, come la stessa linea della giovane cooperatrice, viene sostenuta anche dal Presidente di Legacoop che dichiara:

*“C'è bisogno di riflettere molto.*

*Dobbiamo cercare di trovare un meccanismo affinché i giovani che hanno nuova forma mentis, che promuovono attività di coworking, possano trovare forme d'impresa capaci di esprimere la natura cooperativa”*

*(Giuliano Poletti)*

## **12.7. Risposte alla crisi**

In un momento di crisi del debito pubblico italiano e di vincoli europei stringenti, il meccanismo della spesa pubblica si è, di fatto, bloccato, così come la capacità delle imprese di assorbire la disoccupazione. Ad essere in crisi è anche l'articolato sistema delle Pmi che, storicamente, hanno sempre rappresentato un bacino di assorbimento della manodopera in eccesso nelle grandi imprese. La crisi del debito sovrano, il conseguente aumento della tassazione nei confronti delle realtà medio e piccole, l'orientamento alla delocalizzazione dell'attività produttiva e del lavoro, hanno determinato una paralisi dell'intero sistema paese italiano.

I risultati, come illustrato precedentemente, sono ben visibili: crescita della forbice nella distribuzione della ricchezza, tendenziale impoverimento di fasce crescenti della popolazione (soprattutto giovani, donne, ed *over 50* estromessi dal mercato del lavoro), aumento della disoccupazione giovanile, etc.

Da diversi studi sul tema emerge come, tra le strade percorribili, a livello macro, vi sia la valorizzazione delle specificità italiane (alimentare, moda e *design*, arte e cultura, turismo, etc.), mentre, a livello micro, lo sprono all'auto-imprenditorialità innovativa, soprattutto, attraverso, ad esempio, il sostegno allo star up d'impresa, ma anche, attraverso la capacità strategica di fare rete e di cooperare.

Anche all'interno del mondo cooperativo, infatti, la consapevolezza della crisi è piuttosto forte, paragonabile, forse, solo alla consapevolezza che manca una seria e concertata riflessione in questo senso:

*“[La situazione] sta diventando tragica. Quindi diventa fondamentale riuscire ad inventare qualche cosa.*

*Tra l'altro sono assolutamente convinto che una riflessione compiuta su questo tema  
all'interno della cooperazione non sia mai stato fatto”*

*(Girogio Riccioni)*

Tuttavia, lo spirito mutualistico che anima l'impresa cooperativa sembra avere una intrinseca capacità di meglio rispondere ai problemi sociali posti dalla crisi economica, in quanto calato naturalmente entro una dinamica sociale:

*“Abbiamo bisogno di tutte due le cose. Senza oscillare a seconda di come vanno i risultati elettorali e avere il pendolo una volta siamo impresa-impresa-impresa e l'altra sociale-sociale-sociale: noi siamo tutte e due.*

*Siamo impresa perché se non hai i conti in regola non stai su, dall'altra se non sei cooperativa diventi indistinguibile/irricognoscibile: nome battesimo impresa e cognome cooperativa. Bisogna averle tutte e due”*

*(Paolo Cattabiani)*

Anche Conad, quindi, in quanto sistema cooperativo, sistema dalla doppia anima, sociale e commerciale, ha saputo stare nel mercato percependo i mutamenti sociali con largo anticipo, adattandosi con flessibilità alle esigenze dei territori.

### **12.7.1. Un Modello di impresa competitivo**

Il successo del Modello Conad, testimoniato dalle ottime *performance* ottenute dal gruppo anche in questo periodo di crisi economico-finanziaria e sociale, è legato, quindi, anche alla capacità del sistema Conad di percepire i mutamenti sociali attraverso il cambiamento nell'andamento dei consumi. Molti mutamenti sociali recenti, come l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dei *single*, l'accento sui servizi e, nell'ambito alimentare, ad esempio, l'attenzione sui *functional food* e, più in generale, alla salute e al benessere, andavano di pari passo con un andamento parallelo e contraddittorio:

*“Tutte le volte che ci sono delle contraddizioni nell'ambito del mercato vuol dire che sta accadendo qualcosa di devastante. Questi sono i segnali deboli. Perché dico questo. Perché quando ti crescono, e accadeva allora, le confezioni più piccole, i prodotti pronti surgelati, i primi piatti, le verdure nella busta, e contemporaneamente ti crescevano le vendite dei legumi secchi, della farina [...] allora dici: com'è sta faccenda? Il legume secco, com'è che va più del legume che invece è trattato o del primo piatto? [...]*

*però erano presenti entrambi [...] molti lo hanno sottovalutato.  
Noi invece abbiamo detto, vuoi vedere che sta cambiando qualcosa?”  
(Francesco Pugliese)*

Inoltre, prima di altri, Conad ha scommesso, in un periodo in cui esplodeva la marca commerciale, sul marchio privato (*private label*), puntando ad un prodotto di qualità paragonabile, se non superiore, ai quello dei marchi commerciali, ma di costo inferiore:

*“Il must è devo fare il prodotto uguale a quello  
della grande marca ma lo devo vendere a meno della grande marca”  
(Francesco Pugliese)*

Questa strategia ha pagato nel lungo periodo, in quanto, oggi, le private label guadagnano fette crescenti di mercato e di consumatori.

Contemporaneamente, inoltre, si è insistito sul lato delle offerte e delle promozioni:

*“Abbiamo iniziato a dire: vuoi la convenienza? Bene, ti faccio “bis”. Uno ne compri e l’altro te lo regalo.  
[...]. Abbiamo iniziato a dire: parliamo alla gente in maniera semplice [...].  
Che cosa vuole il cliente? Qualità e prezzo? E noi parliamo di qualità e prezzo”  
(Francesco Pugliese)*

Questo linguaggio semplice, diretto, concreto, ha fatto in modo che il marchio Conad si posizionasse, rispetto alla concorrenza e nella percezione del consumatore, proprio su questi aspetti concreti che, in un periodo negativo di contrazione dei consumi, fanno certamente la differenza. Il valore della convenienza, del venire incontro alle esigenze dei clienti per fidelizzarli, sono i valori tipici dei bottegai, dei negozianti, sono i valori fondativi di Conad, su cui il *management* tende fortemente ad investire in termini simbolici, di comunicazione, ma anche in termini concreti, di azione. Si tratta di un lungimirante investimento sul futuro che Conad ha saputo fare e che, nel lungo periodo, i clienti hanno saputo apprezzare e ripagare a loro volta:

*“Perché quando fai dei fatti veri, la gente poi se lo ricorda e rimane.  
Allora bisogna cercare di prendere meno in giro la gente. Nel commercio non paga, perché lì, al contrario  
[che nella politica], noi le elezioni le facciamo tutte le mattine, quando apriamo.  
Il nostro socio apre il punto vendita e alla fine misura la giornata e vede quanti scontrini ha fatto e che  
incasso ha fatto. Se è uguale, superiore o inferiore all’anno prima.  
E fino adesso è sempre stato superiore, quindi vuol dire che le elezioni tutti i giorni le stiamo vincendo”  
(Francesco Pugliese)*

Squadra che vince non si cambia. L'impegno di Conad per il proprio futuro appare quindi questo: puntare sulla convenienza come asse strategico, sulle cose concrete comunicate in maniera semplice e diretta, focalizzandosi attorno ai propri valori che sono quelli di ieri, sono quelli di oggi e, ne sembra convinto Francesco Pugliese, saranno sicuramente quelli di domani:

*“Riteniamo, senza nessuna presunzione, che la descrizione di questo modello può essere anche un grandissimo contributo al sistema Paese più in generale, soprattutto in certi settori, e ritorno sul mondo agricolo, perché è davvero questo il modello [...] un modello come il nostro, che è fatto di piccola media impresa, che può far nascere reti, ma reti che siano economicamente sostenibili, compatibili e che diano valore per chi ne fa parte. Allora siamo troppo confidenti che questa è la verità per non pensare che avremo un futuro migliore”*  
*(Francesco Pugliese)*

### **12.7.2. Un Modello per l'auto-imprenditorialità associata**

Se pensiamo quindi che, a livello di impresa, rispondere alla crisi voglia dire anche, e forse soprattutto, riuscire a mantenere un sistema di *business* che funzioni, riuscire a stare sul mercato e, magari, riuscire a starci anche bene, cioè crescendo, creando ricchezza, lavoro, etc., allora va sottolineato che questo è proprio quello che è riuscito a fare Conad, che, in questo senso, può dirsi un Modello. Il suo segreto, come si è detto, è quello di associare imprenditori, cioè fornire sostegno strategico all'auto-imprenditorialità associata, favorendo, in vario modo, la nascita e la crescita anche di nuove realtà imprenditoriali. Come si diceva, infatti, oggi sembra essere soprattutto la capacità auto-imprenditoriale dei singoli a poter far fronte, in mille modi, tal volta anche molto innovativi, alla mancanza di lavoro. L'autonomia dei singoli imprenditori permette loro una certa flessibilità che, può essere la chiave per rispondere al meglio ai bisogni dei territori locali:

*“Più flessibile di una cooperativa non c'è niente [...]. C'è la modernità della nostra formula: il fatto che scommetti su te stesso e lo fai insieme agli altri. Poi se ti vuoi arricchire la formula cooperativa non va bene, ma se vuoi sicurezza, durata, affidabilità, far coincidere la parte della efficacia ed efficienza con il mutualismo, allora sì. Il mutualismo è la parte evoluta della solidarietà [...]. Qual è la differenza? La solidarietà: io vado a pesca da solo e vi regalo il pesce e voi dipendete da me. Invece il mutualismo prevede che andiamo a pescare insieme e così imparate anche voi a pescare, ci mettiamo insieme e prendiamo la barca, la canna da pesca, scommettiamo insieme. E' questa la parte evolutiva ed è molto moderna in molti settori”*  
*(Paolo Cattabiani)*

Con la crisi e la sottoccupazione giovanile (quando non è vera e propria disoccupazione), stanno riemergendo una infinità di piccoli lavoretti nella forma appunto dell'auto-imprenditoria, soprattutto giovanile, la quale potrebbe benissimo trovare nella forma cooperativa, e nel Modello Conad in particolare, lo sbocco verso un decisivo passo avanti:

*“Tu vedi la micro-imprenditorialità che si esprime con i cartellini che ti arrivano a casa, se hai bisogno dell'idraulico, dell'imbianchino, telefoni a questo numero e c'è un artigiano o un imprenditore personale che se hai bisogno di sgomberare una cantina.*

*Stanno crescendo questi servizi alla collettività, che sono delle micro attività imprenditoriali, che potrebbero trovare forme di organizzazione collettiva, cooperativa, in grado di aggregare anche dei giovani”*

*(Luciano Sita)*

La sfida diventa, piuttosto, quella di cogliere i cambiamenti sociali anche dal punto di vista dei nuovi lavori e delle nuove opportunità sostenendone le potenzialità. In questo senso la cooperazione si pone come modello ideale per tale obiettivo:

*“Nel momento in cui promuoviamo nuove imprese cooperative, se riuscissimo ad imbarcare nuovi giovani, ragazzi e ragazze, e a dare vita a società tra professionisti, cioè tra imprenditori che, in accostamento con società di servizi della Lega, possono utilmente offrire una gamma di servizi che fanno in pochi oggi, nel senso che se devi andare dal commercialista, dall'avvocato, eccetera, si può pensare di averli in un unico posto [...] penso alle cooperative di dentisti, di medici, sono tutte cose che noi dovremmo promuovere”*

*(Paolo Cattabiani)*

*“[La cooperativa] parte sempre dal fatto che nuove persone si mettono insieme in modo libero e volontario per soddisfare una parte dei propri bisogni, è sempre uguale adesso come 200 anni fa.*

*Prima avevi braccianti oggi hai dentisti e ragionieri, ma la poesia della città è sempre la stessa”*

*(Paolo Cattabiani)*

All'interno del mondo cooperativo, l'attenzione a questo tema sta crescendo notevolmente. Ad opera soprattutto di associazioni come Generazioni nata proprio per la promozione dell'associazionismo cooperativo e per assicurare il *turn over* generazionale:

*“Siamo passati, con un gioco di parole, dal tema 'occupiamoci di noi', che voleva dire occupiamoci del nostro lavoro, delle giovani generazioni in cooperativa, al 'preoccupiamoci di noi' e della difficoltà del tema di chi vive in cooperativa in tempi di crisi e soprattutto a chi in questo momento il lavoro non ce lo ha. Ci siamo concentrati sulle fasce di disoccupati giovani con alti profili di studio, immaginando che questi fossero i nuovi braccianti, la nuova fascia di popolazione che ha a disposizione, in questo caso, non solo le*



*braccia ma delle competenze elevate, un cervello, una testa che è una risorsa per il territorio e il nostro Paese e che non riesce ad esprimersi. Una forma di emancipazione, come è stato per i nostri braccianti agli inizi del Novecento, anche supportati, nella nostra idea, da dei dati, da una analisi e da un lavoro fatto da Legacoop nazionale sul tema delle cooperative dei professionisti: rappresenta una modalità di aggregare le competenze e di poter offrire sul mercato un servizio integrato, condividendo il rischio, accedendo a una forma di impresa che però ti consente di non essere da solo e di entrare di un sistema di imprese”*

*(Chiara Bertelli)*

In questo senso, il ruolo della cooperazione è importante per fare fronte alla crisi soprattutto laddove contribuisce all’inserimento lavorativo dei giovani o all’avvio di questi verso percorsi di auto-imprenditorialità e contribuendo alla definizione di linee guida anche a livello governativo:

*“L’associazione dei giovani imprenditori sono state chiamate dal ministro Passera per confrontarsi prima di tutto sul tema delle start up, costituendo un tavolo di lavoro a livello nazionale, e Generazioni ha partecipato a questo incontro, è stato chiesto alle associazioni dei giovani di produrre un documento con delle proposte operative su come favorire la nascita di start up [...] abbiamo cercato di formulare delle proposte molto legate alle caratteristiche e peculiarità del modello cooperativo, cercando di dare indicazioni sulle possibilità di proporre sgravi fiscali sulle cooperative e start up che avessero destinato parte degli utili a ricerca e sviluppo, o comunque per patrimonializzare l’impresa, nel nostro caso la cooperativa, per continuare a sviluppare ricerca. Non so se sia un caso, ma alla fine il documento re-start up, da cui è scaturito il decreto sviluppo per la parte relativa alle start up innovative, di fatto riporta la descrizione di una start up innovativa che assomiglia a una cooperativa”*

*(Chiara Bertelli)*

Più in generale, l’intero pensiero cooperativo sta spostando la sua attenzione dalla pura conservazione e consolidamento delle cooperative esistenti, alla promozione di nuove cooperative e finanche allo start-up d’impresa:

*“Fino a qualche anno fa la promozione era quasi un disturbo, perché la nuova cooperativa da costituire e da supportare era tutta fatica, poi c’erano già le grandi, c’erano già quelle che andavano bene, [...]. Oggi non è più così, oggi sono incentivate in molti territori da Legacoop nazionale. [...] le cooperative hanno anche la mission di promuovere la cooperazione, così gli utili versati a Coopfond devono avere anche uno sbocco sulla promozione, creazione e sostegno delle nuove cooperative, in realtà questo è assolutamente un punto dolente perché non ci sono strumenti finanziari che vanno a supporto, in termini concreti, alle start up [...]. Coopfond sta cambiando il regolamento, inserirà un capitolo di intervento sulle start up innovative e non, ma non sarà un sostegno in termini finanziari ma di sostegno in termini di servizi o di appoggio”*

*(Chiara Bertelli)*

Si tratta sicuramente di un nuovo orientamento verso innovativi modelli di organizzazione e di impresa sui quali scommettono oggi grandi *player* internazionali, mentre il ruolo della cooperazione appare forse ancora un po' arretrato:

*“Se guardo i dati dei dipendenti delle aziende, la fascia dei giovani è poco rappresentata. In un certo senso è anche logico perché c'è una parte di gente che sta facendo carriera all'interno dell'azienda, c'è questa piramide. Il fatto che ci sia necessità di creare degli spazi per cogliere meglio il punto di vista dei giovani si nota, forse si nota attraverso l'esperienza che viene sviluppata da alcune aziende che riescono a creare una rappresentanza dei giovani, un'attenzione al rinnovo della base sociale per le cooperative, che non sia solo un'attenzione al genere ma anche adesso sempre più un'attenzione all'età”*

*(Chiara Bertelli)*

*“Diciamo anche nuovi modelli di organizzazione, [...] ci sono molte persone che non riescono a inserirsi nel mondo del lavoro e che hanno deciso di sviluppare forme alternative di lavoro che possono permettere di affrontare alcune delle problematiche esistenti nel mondo del lavoro classico, come la conciliazione di vita-lavoro, ad esempio mettendo insieme più talenti e imprenditorialità per cercare nuove forme che non sono quelle classiche. [...].*

*Ma chi viene a parlare di questi temi al CSR Europe è solitamente IBM, Microsoft, Vodafone, i grandi player che hanno anche una nuova impostazione che [sono] consapevoli di aver bisogno di giovani talenti, [...] non ci sono molti rappresentanti però del mondo cooperativo che parlano di questi argomenti”*

*(Marjorie Breyton)*

Seppure il dialogo tra soggetti della cooperazione come Generazioni e le varie cooperative posseda un differenziale dovuto proprio alla natura dell'impresa cooperativa, infatti,

*“la forma incide”*

*(Chiara Bertelli)*

il Modello Conad diventa un punto di riferimento importante, in quanto coniuga perfettamente tanto l'auto-imprenditorialità quanto la forma associativa cooperativa:

*“Il segreto fondamentale è mantenere come singoli imprenditori l'autonomia di gestione dei propri negozi ma mettere una parte importante delle propri funzioni insieme ad altri per fare uno più uno uguale tre. Loro sono stati a) molto bravi e b) hanno usato una formula imprenditoriale, quella della Cooperazione, che si è coniugata bene con l'esperienza, le capacità, le singole energie che loro hanno messo”*

*(Paolo Cattabiani)*

### 12.7.3. Un Modello di azione socialmente responsabile

Infine, parlare di risposta alla crisi significa anche considerare in che modo il Consorzio Nazionale, le cooperative e i singoli imprenditori hanno aiutato i territori e le comunità ad affrontare la stessa. Sulla stessa lunghezza d'onda è, infatti, anche Giuseppe Zuliani, Direttore *Marketing e Private Label* Conad, il quale sottolinea energicamente il rapporto di Conad non solo con la base sociale, ma con il territorio e le sue necessità. Le esigenze d'impresa, allora, tendono a coniugarsi, senza necessariamente contrapporsi, con i bisogni dei territori, della comunità, delle persone. L'ambito comunicazione e *marketing* di Conad si intreccia in molteplici modi al territorio e alle sue realtà che, in un modo o nell'altro, hanno maggiormente bisogno di sostegno e supporto:

*“Penso che non possa esistere impresa senza generazione del profitto, nel senso che questo è la misura della bontà della gestione dell'impresa: si tratta di una sostenibilità economica; il problema è un altro.*

*Una volta generato il profitto la questione è:*

*1) dove lo destini, 2) come lo destini, 3) che ruolo gli dai in funzione della tua impresa”*

*(Giuseppe Zuliani)*

*“Credo che la generazione del valore deve avvenire all'interno di due direttrici: una generazione di valore che è intrinseco alla propria attività, cioè generi valore facendo commercio, l'altra direttrice è creare valore nella società con attività le più disparate... da attività che possono favorire il prodotto del territorio, ad attività che possono servire per combattere la povertà, attività per valorizzare la cultura, l'arte, per favorire l'aggregazione sociale attraverso lo sport, etc.”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Le pratiche promozionali, allora, vanno nella direzione, come si è detto, della relazione e sintonia con i bisogni dei territori e della comunità. A volte, come nel caso di disastri naturali (alluvioni o terremoti), queste azioni sono coordinate a livello centrale e nazionale:

*“Cito un caso su tutti, molto semplice: lo scorso anno abbiamo sviluppato con Nordiconad un concerto che era [anche] una partita per ringraziare un gruppo di persone, gli “Angeli del fango”, che hanno aiutato a ripulire Genova dopo i giorni dell'inondazione. [...] è stata tutta un'iniziativa privata che ha sostanzialmente liberato la città interessata dall'alluvione, [...] quindi l'ambito della comunicazione, da puro strumento di business [...] vedi le campagne che state vedendo in televisione adesso, oppure alla radio, piuttosto che il sito, che un volantino... prevede tutta una serie di iniziative che vanno nella direzione tipica nostra”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Più spesso, invece, esse sono declinate dai soci sulla realtà locale. L'approccio *multistakeholder*, se vogliamo connaturato alla struttura federalista di Conad, fortemente legata alle realtà territoriali per tramite dei soci imprenditori e dei punti vendita quali presidio del territorio, permette di allargare l'azione di Conad ad un ampio spettro di soggetti, i più disparati, tanto da rendere difficile per il Consorzio, ma spesso anche per le singole cooperative, registrarli e catalogarli tutti: la collettività, intesa con una declinazione particolarmente localistica, diventa il referente delle azioni di Conad. Azioni comunque piuttosto mirate, per evitare di disperdere risorse ed essere sicuri di essere efficaci e concreti:

*“Nell'attività sociale c'è comunque un limite che si chiama assistenzialismo,  
perché bisogna essere in grado di finalizzare veramente l'attività sociale.  
Se tu hai un milione e duecento mila euro, devi avere un'idea, un progetto,  
noi abbiamo definito quel progetto, si chiama “scuole” [...].*

*Ci siamo dati un ruolo nel territorio: andiamo a finanziare nelle aree terremotate le scuole  
che hanno subito dei danni; ci siamo dati proprio un obiettivo”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Inoltre, attraverso la dimensione nazionale e il coordinamento del Consorzio, è possibile comunque organizzare iniziative di natura, per così dire, sistemica e generale, soprattutto per quel che riguarda il contrasto all'erosione del potere d'acquisto dovuto alla crisi:

*“Adesso c'è questa iniziativa dei “Bassi Fissi”, una serie di prodotti di beni primari che noi manteniamo ad  
un prezzo ribassato e fisso per quattro mesi. Questa iniziativa arriva da alcune valutazioni [...] per cui  
abbiamo visto che le iniziative di austerità del governo avrebbero mostrato i loro effetti soprattutto a partire  
dai primi mesi del 2013. Si stimava un impatto sul potere d'acquisto del 5%. Inoltre, le nuove normative sui  
pagamenti avrebbero indotto una ulteriore spinta inflazionistica che avrebbe verosimilmente aggravato la  
situazione e ridotto ancora il potere d'acquisto. Per questo ad ottobre ci siamo guardati in faccia e abbiamo  
detto: non è sufficiente quello che abbiamo fatto. Dobbiamo fare qualcosa di più.*

*Perché noi dobbiamo dare una risposta alle famiglie [...] non è una questione commerciale”*

*(Giuseppe Zuliani)*

L'iniziativa certamente di natura commerciale e promozionale, possiede anche una faccia più propriamente sociale che non riguarda soltanto l'aiuto concreto che comunque può venire da una calmierazione dei prezzi al consumo, ma anche dalla riaffermazione del 'ruolo' sociale di Conad come entità non disgiunta dal resto del tessuto sociale:

*“Qui il problema era un altro, era darsi un ruolo nei confronti di quella che si prospettava la  
previsione di una crisi nella quale ci troviamo adesso.*

*Ho fatto questo preambolo per far capire che certamente c'era anche un problema di tipo commerciale: sei preoccupato di non perdere le vendite; ma sei anche preoccupato di non perdere un ruolo, perché questo è molto importante per chi, come noi, rappresenta un punto di riferimento, quasi come dormire, mangiare, etc [...]*  
*fare la spesa è una delle quattro o cinque attività di base, quindi darsi un ruolo è fondamentale.[...].*  
*Tutto il trattamento che ha avuto "Bassi Fissi" è stato un trattamento che ovviamente ha fini commerciali, ma si propone anche come risposta ad un problema che hanno oggi gli italiani; e non è un caso che la nostra comunicazione, il nostro spot, inizia con:*  
*C'è un problema? Fra di noi? No, fra la gente [...].*

*Se Conad avesse voluto vestire questa iniziativa come puramente commerciale non avrebbe funzionato allo stesso modo. Per noi è poco dire che abbiamo solo un obiettivo commerciale, noi abbiamo anche uno scopo che riguarda la socialità [...]. Il volantino, ad esempio, in prima pagina non per nulla non riportava alcun prodotto ma delle affermazioni, degli impegni di Conad su questioni che riguardavano gli italiani [...] l'head line della campagna è stata:*  
*"comprendere viene prima di vendere!"*  
*(Giuseppe Zuliani)*

Un approccio non solo comunicativo o cognitivo, ma che sa tradursi in concretezza:

*"Abbiamo anche quantificato quanto può incidere sulla spesa degli italiani questa nostra iniziativa. Aderire a "Bassi Fissi" può portare ad un risparmio anche di 205 euro l'anno. [...].*  
*Quando diciamo che gli italiani stanno soffrendo e tu dai il calmante di questa sofferenza: è come quando hai mal di denti e hai solo bisogno che la sofferenza venga alleviata, di un antidolorifico... se vogliamo, ad un certo punto, noi pensiamo di aver trovato un po' un antidolorifico"*  
*(Giuseppe Zuliani)*

Nell'ottica descritta da Giuseppe Zuliani, l'azienda cooperativa, riscoprendo o ancorandosi ai suoi valori fondanti, può ritrovare il cuore, quel cuore che è la propria base sociale.

## **12.8. Partnership nazionali e internazionali**

È presente nella storia di Conad e nella sua naturale evoluzione la ricerca di *partner* nazionali e internazionali che condividano i principi economici e i valoriali della cooperativa. Tali azioni sono volte all'ampliamento dei canali di distribuzione e all'arricchimento delle competenze del cuore pulsante di Conad, i soci imprenditori, ed allo stesso tempo sono finalizzate ad amalgamarne il senso di appartenenza al sistema:

*“Il Consorzio è sempre stato la sede di risposte che generavano lo zoccolo della cultura dello stare assieme, e più lo zoccolo era fatto di una cultura condivisa, che riusciva a mediare le varie realtà territoriali, più ha consolidato il senso del Consorzio”*  
(Luciano Sita)

Le forme di partenariato, a livello nazionale, non possono dunque prescindere dalla condivisione di un comune orizzonte di senso basato su concetti chiave quali condivisione, partecipazione e mutualità che rappresentano la base valoriale di Conad e che dal basso si irradiano nei tre livelli di Conad (territoriale, nazionale e sovranazionale) e, di conseguenza, a cascata su tutto il sistema-impresa:

*“Perché esiste condivisione e partecipazione. Quindi, l’elemento chiave di questo sistema è la partecipazione, che parte dal punto vendita, con il socio che è nelle commissioni delle cooperative, dalle cooperative che sono nelle commissioni del nazionale. Il livello nazionale, oltre ad avere il management cooperatori ha molte volte anche dei soci, così come il Consiglio di Amministrazione nazionale, quindi questo continuo scambio è uno scambio di esperienze e di arricchimento”*  
(Francesco Pugliese)

La forza di Conad è dunque basata su una forte spinta alla partecipazione attiva, intesa in senso mutualistico e imprenditoriale, un elemento che diviene centrale nel processo democratico attraverso cui vengono raggiunte le decisioni Conad:

*“Conad nazionale ha delle funzioni che sono una sintesi di decisioni cooperative. Conad non è un’azienda verticistica ma le decisioni sono una sintesi di proposte e istanze che vengono dalle cooperative e che devono interpretare, quando sono corrette, le istanze dei soci”*  
(Camillo De Berardinis)

*“Quando arrivai in Conad [...] [che] decidono tutto all’unanimità, [...] era la scelta faticosa di arrivare ad una condivisione fino a quando davvero non siamo tutti d’accordo. Una modalità estremamente faticosa, però estremamente stimolante”*  
(Francesco Pugliese)

### **12.8.1. Le partnership nazionali**

Conad, infatti, si è rivolta all’aumento della propria dimensione societaria e sociale inizialmente attraverso alleanze con *partner* nazionali. Nel 2004 fu siglato un accordo con Rewe Italia, successivamente con

*Interdis*, che ha portato alla costituzione della centrale *Sicon*. Sia a livello nazionale che internazionale, vige la regola per cui ogni parte del sistema cooperativo ha la stessa possibilità di far sentire la propria voce all'interno del processo decisionale, indipendentemente dalle dimensioni o dal peso politico della componente, in modo da creare una modalità di rapporto con i partner democratica e orizzontale:

*“Non è che Rewe perché è quattro volte Conad ha un peso,  
siamo una cooperativa esattamente allo stesso livello”  
(Francesco Pugliese)*

Le alleanze a livello nazionale hanno comportato benefici, organizzativi e strategici, diffusi su tutto il sistema, dal settore *marketing* a quello degli acquisti e della logistica. L'obiettivo delle *partnership* nazionali è stato quello di valorizzare tutto il mondo Conad piuttosto che puntare alla massimizzazione delle singole componenti. Si tratta dunque di un legame che non è unicamente commerciale ma che si delinea come fortemente partecipato e denso di una volontà di arricchimento complessivo dal punto di vista sociale e culturale.

Il sociologo tedesco Niklas Luhmann sosteneva che “Non viviamo nel migliore dei mondi possibili ma in un mondo pieno di possibilità migliori”; Conad ha fatto idealmente propria questa affermazione al fine di creare un universo condiviso e partecipato in cui tutte le parti, dal singolo socio fino alle *partnership* nazionali e internazionali, sono coinvolte in un processo di sviluppo rivolto al futuro e ad una crescita esponenziale in cui il capitale sociale ed economico si incrementano vicendevolmente.

### **12.8.2. Partnership internazionali**

Le alleanze internazionali di Conad sono frutto di una lunga osservazione e di uno studio di comparazione certosino; un'analisi durata quasi quattro anni durante i quali si sono presi in esame i gruppi europei che più assomigliavano al modello Conad, tra cui *Leclerc*, leader cooperativo della distribuzione organizzata francese.

*Leclerc*, che già dal 1949 metteva in campo un modello di cooperazione tra commercianti, diviene per Conad un modello da perseguire nell'idea di far crescere i soci, dargli la possibilità di responsabilizzarsi. Lo studio di *Leclerc* pone, dunque, al centro il superamento del concetto di dettagliante a favore di quello di imprenditore:

*“La svolta decisiva si è avuta, nel momento in cui, mutuando l'esperienza francese di Leclerc,  
si è scelto di valorizzare la figura dell'imprenditore socio delle cooperative e di Conad”  
(Giuliano Poletti)*

Alleanze, dunque, frutto di una riflessione sulle possibilità di migliorarsi al fine di agire su un mercato caratterizzato da una crescente diversificazione dell'offerta e pluralizzazione dei servizi, per poter competere con la grande distribuzione organizzata europea e consolidare la propria identità cooperativa. Un'evoluzione lunga ma anche ponderata che ha portato Conad all'avvio di *partnership* internazionali che le hanno permesso di aumentare potenzialità economiche, per proporre migliori condizioni di acquisto sul mercato internazionale, di favorire lo sviluppo e l'innovazione della marca, di valorizzare la parte commerciale assieme a quella sociale. Come ha evidenziato Francesco Pugliese:

*“Allo stesso tempo abbiamo i 3000 soci con i 2800 punti di vendita, che in realtà presi singolarmente ognuno di loro sono una goccia d'acqua nel mare rispetto al mare che è fatto da quei grandi player addirittura a livello mondiale, che sono anche presenti qui in Italia”*

*(Francesco Pugliese)*

La *partnership* con il gruppo *Leclerc*, attivata nel 2001 ha dato vita a *Conalec*, dedicata alla realizzazione di nuovi ipermercati con insegna *E.Leclerc-Conad*, che rappresentano la prima forma di internazionalizzazione di Conad.

*“Direi che ogni cooperativa ha individuato una propria strategia per gestire questi processi, strategia che è diventata ancora più complessa laddove si è dato vita agli ipermercati. [...]*

*Conad ha fatto un accordo con i francesi della Leclerc, per cui gli iper sono Conad Leclerc, che è stato un primo esempio di internazionalizzazione, e quindi si assiste a questa evoluzione”*

*(Luciano Sita)*

L'evoluzione dei mercati ha spinto Conad a sottoscrivere altre intese: nel 2004 ha firmato un accordo di collaborazione con *Rewe*, il gruppo cooperativo tedesco, che occupa il panorama italiano con le insegne *Standa*, *Billa* e *Penny Market*. Nel 2006 estende la *partnership* a *Interdis*, gruppo di 30 imprese mandanti da cui prende vita la centrale *Sicon*, per la realizzazione di acquisti e progetti di *marketing*. Decisiva diviene l'alleanza con *Copernic* (*Coopérative européenne de référencement et denégoce des indépendants commerçants*), nel febbraio 2006, una cooperativa di diritto a livello europeo che incrocia tra i suoi membri *E.Leclerc*, *Rewe*, *Coop Svizzera* e *Colruyt Belgio*. Realtà associativa, seconda in Europa, che ingloba più di diciottomila punti vendita delle organizzazioni che si riuniscono intorno ad essa. Un accordo internazionale che prende avvio dall'alleanza di Conad con *Leclerc* e da una visione di consolidamento e rafforzamento dell'attività commerciale sul mercato nazionale e internazionale di questi due grandi gruppi cooperativi, alla cui base vi è quel principio mutualistico che, come già emerso, è parte anche dell'identità di Conad in quanto impresa cooperativa commerciale, con un'anima mutualistica:



*“Copernic è una cooperativa [...] fatta di cinque partner che hanno degli elementi che sono fortemente in comune nel modello della grande distribuzione[...] non tanto per lo sviluppo, ma proprio per la capacità che ha di continuare ad essere competitivo lì dove nel mercato cominciano ad arrivare player che sono internazionali [...]. Copernic è nata esattamente per questo [...]. Quando tutti insieme, indipendentemente dai prodotti [...] ragioniamo di quello che deve essere il prezzo, l’approvvigionamento, il servizio, è chiaro che, quando si va da un fornitore e sei Conad che fa 11 miliardi ha un valore, quando si va come Copernic e siamo 158 miliardi, ne ha un altro. E pertanto questo è come abbiamo trasferito esattamente il concetto [...] mutualistico cooperativo italiano a livello europeo con gli altri”*

*(Francesco Pugliese)*

Copernic nasce proprio con l’obiettivo di favorire tra gli associati lo scambio di know how, ciò a dire uno scambio di competenze ed esperienze tra gli associati, la riduzione dei costi logistici, l’ampliamento dell’offerta commerciale e l’incremento delle opportunità di sviluppo, così da offrire ai clienti migliori condizioni di acquisto e di accesso ai prodotti.

L’unione strategica con *Copernic* si pone la missione di incidere significativamente sulla distribuzione dei prodotti italiani nei 17 Paesi europei dei *partner*, contribuendo alla valorizzazione del *Made in Italy*:

*“Una cosa è mettere a fattore comune dei volumi, una cosa è capire cosa vuol dire, perché Copernic non si è limitato solamente al muscolo, ma ha acquistato un suo valore quando è riuscito a favorire un commercio all’interno [...] nel tempo noi siamo riusciti a creare anche una marca ad hoc sui prodotti italiani, si chiama*

*“Creazioni d’Italia”, che serve per commercializzare prodotti italiani che vengono da fornitori che conosciamo molto bene e che vengono presentati in questo modo [...]*

*questo ha comportato un vantaggio [...]. [Prima] Ogni realtà che volesse commercializzare prodotti italiani doveva avere “n” relazioni, adesso ci si può riferire a Conad.*

*Ci siamo dati dei ruoli e in questo modo abbiamo dato la possibilità ai nostri piccoli produttori di andare oltre l’Italia”*

*(Giuseppe Zuliani)*

L’accordo con *Copernic*, dunque, ha trovato un duplice valore aggiunto, uno puramente commerciale, che ha favorito le esportazioni sia dal punto di vista dell’assortimento che nella selezione dei fornitori, così come nella qualità e personalizzazione dei prodotti offerti. L’altro di natura sociale. In questo secondo senso, infatti, viene posto al centro il paradigma della Responsabilità Sociale Condivisa, intesa come rappresentazione di un modello virtuoso che si esplica come un dovere morale per cui il benessere non si esprime più in termini di avere ma, accanto alle forme dell’economia, sono mantenuti sullo sfondo, principi e valori quali la fiducia, la reciprocità, la solidarietà, la sostenibilità, il ‘fare insieme’ e una reciproca responsabilità. Un valore sociale che si traduce in una rinnovata coesione che si attua su due livelli: il livello micro tra le cooperative ed i territori, il livello macro che coinvolge l’intero sistema cooperativo a livello

nazionale e internazionale, quindi l'intero modello di sviluppo cooperativo. Un agire virtuoso che è osservabile nella possibilità delle piccole e medie imprese italiane di misurarsi con il mercato europeo, attraverso le alleanze di Conad che hanno permesso un importante aumento delle vendite all'estero. In questo senso viene a realizzarsi un Modello che si era pensato come un'utopia ma che trova concretezza, attuazione e conferma nelle somme di mercato che riesce a muovere; in cui centrale diviene anche il capitale sociale, come già definito nel capitolo sui soci, le reti di relazione basate sul reciproco riconoscimento che generano fiducia generalizzata, che rende più agevole la stipula dei contratti e più credibile la loro esecutorietà.

*“Ma quando mai un produttore locale di pane Carasau avrebbe avuto l'opportunità di raggiungere i punti vendita in Francia [...]. Oggi pensare che un piccolo produttore di “Sapori e dintorni” possa stare ad un evento internazionale di prodotti con la sua quota di 2-3 milioni di fatturato è impensabile. Questa di Copernic, quindi, è un'idea di cooperazione finalizzata al commercio che è un'utopia vera che riesci a realizzare. È un'idea che nasce dal commercio ma che pian piano stiamo cercando di rendere in prospettiva cooperativa [...] anche perché molti in Copernic non sono cooperative”*

*(Giuseppe Zuliani)*

L'accordo di *Copernic* in termini di Responsabilità Sociale rispetto al territorio ed alla comunità, garantisce condizioni di benessere e sostenibilità, mentre, a livello internazionale, si impegna dal punto di vista ambientale alla riduzione delle emissioni di *Co2* ed in progetti di gestione delle acque nei paesi emergenti. Una visione etica secondo la quale si pone al centro non solo il profitto ma gli effetti virtuosi delle proprie scelte, percorrendo strategie utili per uno sviluppo sostenibile sul piano umano, sociale ma anche culturale.

## **12.9. Prospettive future e spazi di intervento**

Una delle principali sfide future di Conad, riguarda la tematica del ricambio generazionale del *management* e dei soci imprenditori:

*“Il Conad, [...] può, non so, fare cultura. [Deve] fare iniziative che pongono il tema e che comincino a creare una cultura diffusa nella base sociale. Perché ci sia questo processo, bisogna che renda attrattivo per i giovani l'attività del commercio che è una delle attività che non è così appetibilissima per i giovani, perché adesso lavori anche la domenica”*

*(Luciano Sita)*

Il sistema di reclutamento dei nuovi soci, avvenendo prevalentemente all'interno del sistema Conad (tra i dipendenti dei punti vendita, familiari dei proprietari o tra il personale del consorzio), da un lato tende, nel tempo, a favorire il rafforzamento di valori comuni:

*“Devo dire che oggi sempre di più i soci nuovi nascono all'interno. Questo secondo me, in prospettiva, aiuterà ad avere un sistema sempre più omogeneo dal punto di vista dei valori etc.*

*perché chi diventa socio è uno che sa già cos'è il sistema Conad”*

*(Camillo De Berardinis)*

Dall'altro lato, tuttavia, tende a sfavorire lo sviluppo dei soggetti imprenditoriali più giovani che si trovano al di fuori del sistema Conad e che magari avrebbero maggiore bisogno di sviluppare un'attività in proprio per far fronte alla scarsa capacità del mercato del lavoro di assorbire proprio i giovani.

Un'evoluzione invece 'funzionale' è rappresentata dalla crescente importanza rivestita dalle cooperative e dal Consorzio nell'ambito della cumulazione di capitale per il sostentamento comune, la mutualità ma anche per tutti quei servizi accessori coordinati come la comunicazione, le politiche di marchio e promozionali, etc., mentre i soci è verosimile si occuperanno sempre più principalmente di produrre l'utile:

*“Penso che in prospettiva, anche se forse ci vorrà ancora qualche anno, la catena si accorcerà ancora.*

*C'è una distinzione netta tra chi fa business e utile*

*e dall'altra parte chi fa accumulazione per rafforzare l'azienda comune”*

*(Camillo De Berardinis)*

Dall'altra parte ci dovrà essere un ruolo sempre più attivo e presente dei soci anche nella gestione dei servizi sopracitati, quindi a livello consortile nazionale:

*“In prospettiva credo che man mano che crescerà la dimensione e il ruolo dell'imprenditore, questo avrà sempre più capacità e condizioni di partecipare alla gestione del sistema nei due livelli:*

*quello locale-territoriale e nazionale. Nella logica di specializzazione del socio”*

*(Camillo De Berardinis)*

Il socio imprenditore, d'altronde, assume un ruolo sempre più importante anche nella differenziazione dell'offerta di mercato che Conad ha già iniziato:

*“Se uno va a Faenza, dove abbiamo una delle pompe di benzina migliori o le parafarmacie, ecco, l'integrazione di tre cose oggi rappresentano non solo un'offerta commerciale, ma anche la risposta ad esigenze di consumo diverse... è vero che l'aspetto commerciale la fa da padrone, però, paradossalmente oggi all'interno di uno stesso punto vendita si potrebbero vendere più cose... più che vendere, anzi, io preferisco dire che si potrebbero soddisfare più bisogni... una sorta di cooperazione con le persone”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Un'altra evoluzione è, quindi, verso l'allargamento degli ambiti imprenditoriali cui può essere applicato l'esempio e il sistema Conad e poi, chiaramente, verso l'internazionalizzazione, quindi l'allargamento di questo principio, di cooperazione e mutualismo, anche oltre l'orizzonte nazionale:

*“Credo che dovremmo riscoprire la forma cooperativa, così pragmatica come Conad, in mille altri ambiti imprenditoriali oltre al commercio. Gli indipendenti che si associano sono una realtà nel mondo, seppur magari non proprio in forma cooperativa, [...]. Poi farli vivere sotto il cappello di certi valori che sono i valori cooperativi, questo è una peculiarità nostra, ma il trend è sicuramente significativo, soprattutto nel commercio... poi la ricetta ognuno la declina un po' come crede”*

*(Giuseppe Zuliani)*

L'aspetto dell'imprenditorialità, intesa alla Schumpeter come “distruzione creativa”, assume allora una centralità assoluta per il futuro assieme alla capacità della distribuzione organizzata di differenziare la propria offerta sul mercato:

*“Quindi il problema è non stare mai fermi. [...] bisogna avere la mente molto aperta, mai sedersi sugli allori. Avere imprenditori che non si distraggono nell'investire per il futuro. [...] sempre più bravi e quindi sempre più imprenditori ecco. E allora il Conad, che ha saputo arrivare fino ad ora con queste caratteristiche, adesso a mio avviso ha bisogno di coltivare un livello superiore di capacità imprenditoriale”*

*(Luciano Sita)*

In merito alla differenziazione dei settori commerciali, Camillo De Berardinis parla delle farmacie come di

*“un ampliamento dell'offerta del supermercato”, mentre parla dell'allargamento a settori come quello della distribuzione di carburanti come di una “evoluzione dell'offerta”: “Si rompono le barriere e siamo alla contaminazione per cui insieme alla distribuzione moderna ci può essere la ristorazione, ci possono essere nei punti vendita le polizze assicurative, la telefonia e così si posso vendere anche i farmaci da banco, con le regole previste dalla legge, con la logica offerta dal supermercato.*

*E' il socio che può decidere se migliorare l'offerta. [Per le pompe di benzina]*

*Non faccio cooperativa dei benzinai e la metto dentro Conad*

*ma è il punto di vendita Conad che amplia la sua offerta”*

*(Camillo De Berardinis)*

Senza mai perdere di vista comunque il cuore e senza mai perdere di vista il territorio locale dove, d'altronde, batte quello stesso cuore:

*“In tutto il mondo vale una teoria che gli americani hanno riassunto così: “retail is a local business”, non*

*può prescindere dalle variabili locali... i francesi, ad esempio, non hanno avuto la capacità di comprendere la cultura italiana e ci stanno rimettendo le penne... torniamo al comprendere prima di vendere”*

*(Giuseppe Zuliani)*

Anche perché, il problema della crescita e del benessere del territorio, della sfida alla crisi e della riduzione della forbice della ricchezza riguarda tutti: riguarda cioè l'evoluzione delle imprese, dei soci Conad, all'interno di un mercato che, nel suo complesso, non cresce:

*“Io credo che Conad sarà una delle strutture distributive che ha meno problemi di altre. Proprio per quello che è diventato, per quello che ha costruito nel tempo, l'immagine, i modelli, i contenuti.*

*Però Conad avrà il problema di, come far fronte all'evoluzione dell'impresa in un mercato che non cresce”*

*(Luciano Sita)*

In linea con l'idea che la competitività del sistema Paese debba passare necessariamente per la qualità e l'innovazione e che questa passi necessariamente per le idee, la creatività e la conoscenza, quindi ricerca e sviluppo, Giorgio Riccioni propone che il mondo cooperativo debba spostarsi in quella direzione:

*“Quindi ci sono forme nuove di cooperazione che potrebbero essere indirizzate verso queste nuove, come dire, ideazioni in campo economico e produttivo. [...]*

*quante di queste [nuove idee] potrebbero essere utilizzate in forma cooperativa?”*

*(Giorgio Riccioni)*

Si tratta della promozione non solo di nuove cooperative, ma del sostegno e della promozione per traghettare molte forme innovative che stanno sorgendo di auto-imprenditorialità associata, verso la forma cooperativa, in modo da renderle più strutturate, facendo in modo di allargarne la base sociale e, quindi, in ultima istanza, creando un nuovo modello di sviluppo economico e nuove opportunità di lavoro:

*“Oggi la cooperazione sta uscendo dai confini tradizionali, noi stiamo finanziando opportunità nuove, finanziando cooperative che operano nel settore farmaceutico fatte da promotori scientifici o da ex manager del settore farmaceutico [...] abbiamo finanziato cooperative di ingegneri che sviluppano software per la gestione della domotica o per l'efficientamento energetico dei punti di vendita. Oggi stiamo uscendo dagli schemi tradizionali, abbiamo finanziato cooperative sociali di tipo B, che quindi usa cooperatori disabili e disagiati, che fa riscossione tributi, un'Equitalia cooperativa, si sono rotti gli steccati classici dove la forma cooperativa era di lavoro o manifatturiero o di costruzione, oggi la forma cooperativa è una forma di impresa che può essere adatta per giovani ingegneri o architetti, al di là dei vincoli degli ordini professionali, che vogliono sviluppare un'attività insieme”*

*(Camillo De Berardinis)*

*“Personalmente quando vedo le associazioni che sviluppano pratiche innovative nel senso che sono nuove di coworking e co-housing, di rigenerazione urbana, ciò che mi chiedo è quanto tempo ci metterà una realtà di questo genere a diventare cooperativa. [...]*

*Forse le cooperative di comunità possono essere un’evoluzione, [...], di esperienze autorganizzate in forma di associazionismo che poi sono diventate posti di lavoro per dei giovani che continuano a valorizzare il territorio.*

*Il coworking, se gestito bene, va verso la cooperativa, che può anche essere di utenti non per forza di lavoro,[...], è tutto da studiare però lì dobbiamo esserci, perché in quelle forme lì c’è probabilmente il giovane cooperatore del futuro che non è quello che è già nelle cooperative di adesso [...].*

*Da lì sviluppano poi una cooperativa che inizia ad assumere via via più persone e a rispondere ai bisogni di sempre più persone.*

*Quella per me è l’innovazione, non è che capita tutti i giorni, ma è quella che possiamo stimolare”*

*(Chiara Bertelli)*

In seconda battuta, l’altra proposta riguarda il contrasto agli ordini professionali, visti sostanzialmente come forme organizzate di protezionismo per il mantenimento dello *status quo*, i quali potrebbero benissimo essere sostituiti da forme mutualistiche di supporto alle reti di professionisti organizzati in forma cooperativa:

*“Secondo [è centrale] il tema delle professioni. [...].*

*La mia idea era quella di vedere invece come creare delle forme cooperative dove questi professionisti mettono sul mercato un’offerta molto differenziata rispetto a quella del mercato, e qui veramente puoi giocare il grande problema della competitività, quindi dei costi.*

*La cooperazione [...], non può esimersi dall’essere all’avanguardia nella distruzione, nella lotta, nella guerra contro le corporazioni [...]*

*gli albi professionali, tutti gli ordini, i quali si auto-rigenerano, prendono dentro chi vogliono loro, fanno le tariffe e avanti di questo passo”*

*(Giorgio Riccioni)*

In fine, una premessa, tanto all’auto-imprenditorialità, quanto al ricambio generazionale in genere, riguarda la promozione di una cultura cooperativa tra i giovani e di una cultura dell’imprenditorialità tra i soci delle cooperative. In questo anche Conad potrebbe impegnarsi virtuosamente e direttamente.

### 13. Il progetto *Coopstartup* di *Coopfond*<sup>55</sup>: una nuova idea di forma cooperativa innovativa di impresa

Continuando nella direzione di cercare di comprendere come, quello che sembra essere il modello socio-economico alla base del capitalismo che si sta sviluppando negli ultimi tempi nel mondo Occidentale può trovare riconoscimento e legittimità in Italia, si è quindi analizzato il *Coopstartup*, progetto che, secondo le parole di Matteo Serra, rappresenta una vera e propria “collisione tra vecchio e nuovo”<sup>56</sup> all’interno del movimento cooperativo e non solo. All’interno di questo studio, infatti, il progetto di *Coopstartup* è stato considerato interessante come possibile strumento teorico e pratico per la creazione e lo sviluppo di una vera e propria visione di un nuovo modello di impresa innovativa capace di rispondere ai nuovi bisogni emergenti della società attuale.

*Coopstartup* è un progetto sperimentale di ricerca-azione avviato da *Coopfond* (Fondo Mutualistico per la Promozione e lo Sviluppo della Cooperazione della Lega delle Cooperative) a maggio del 2013 in collaborazione con Legacoop. Il Progetto ha lo scopo di sperimentare nuovi processi di promozione cooperativa: tra i giovani, ma non solo, in ambiti inesplorati (intersi ad esempio nuovi mercati), capaci di introdurre innovazioni tecnologiche e sociali all’interno del mondo cooperativo esistente. Come descritto anche all’interno del sito *Web* del Progetto, il processo di costruzione di *Coopstartup* si è sviluppato attraverso: la creazione di un gruppo di lavoro eterogeneo, aperto e in espansione che raccoglie diverse professionalità e competenze; processi di confronto e condivisione di esperienze interne ed esterne al sistema Legacoop; l’utilizzo di mezzi di comunicazione collaborativi; l’identificazione di linee guida per l’aspirante cooperatore; la realizzazione di sperimentazioni costruite dal basso (basate su persone, strumenti e opportunità di un territorio o di un settore specifico).

In *primis* occorre sottolineare che la visione di impresa promossa all’interno del Progetto è certamente diversa da quella tipica e tradizionale della *Silicon Valley* ovvero, di quelle imprese che nascono con l’obiettivo di produrre lucro il più in fretta possibile con lo scopo poi di essere vendute. Questa precisazione viene fatta non per demonizzare il modello di startup anglosassone, bensì per mettere a valore quelle che sono le caratteristiche tipiche del modello imprenditoriale italiano in generale, ed in particolare di quelli che sono i valori, i principi e gli obiettivi imprescindibili della cooperazione.

Quella che il progetto *Coopstartup* propone, inoltre, è una visione che si discosta dal messaggio che oggi viene veicolato dalla comunicazione *mainstream* secondo la quale realizzare una startup di successo è qualcosa di estremamente facile. “Ma non è così. E sappiamo anche che questo immaginario che si è creato comporta un alto tasso di mortalità, soprattutto quando le imprese superano la fase di pre-startup e si trovano a dover affrontare il mercato. Per fare una startup ci vuole certamente un’idea, che deriva dal saper leggere i nuovi bisogni degli individui e delle comunità. Ma non basta un’idea, sia pur brillante. Occorrono capacità e competenze. E serve un metodo, una capacità di esecuzione degli step necessari a concretizzare l’idea. Questo richiede il possesso di strumenti: una cassetta degli attrezzi da utilizzare durante il percorso.

---

<sup>55</sup> Questo paragrafo è una frutto di una ri-elaborazione dei contenuti inseriti nel sito di *Coopstartup* di *Coopfond* <http://www.coopstartup.it/>

<sup>56</sup> Vicini, A. (2014), Sintesi del seminario “*Coopstartup 2014 – Dall’idea al progetto*”, [www.coopstartup.it](http://www.coopstartup.it)

Importante è anche il processo, che deve essere aperto, inclusivo, condiviso, in cui mettere la faccia in prima persona. E poi gli attori, che non sono solo i soci cooperatori ma tutti gli *stakeholder* con cui si può e si deve fare rete per creare una realtà che duri nel tempo”<sup>57</sup>.

Particolare importanza viene data dal progetto Coopstartup alle peculiarità e agli strumenti che devono essere adottati da coloro i quali intendono fondare una nuova impresa innovativa cooperativa. E’ per questo motivo che il Gruppo di Progetto Coopstartup ha realizzato è la “*Guida alla formazione di start up cooperative*”, redatta da Coopfond nel 2014, frutto della sintesi delle proposte e dei suggerimenti raccolto all’interno dei seminari svolti, dei *focus group* realizzati e grazie alla partecipazione *on line* sul sito *Web*.

Come descritto all’interno dell’introduzione della stessa, “l’iniziativa di predisporre una guida per la creazione di startup cooperative nasce dalla necessità di promuovere politiche di auto-imprenditorialità capaci di favorire l’occupazione giovanile, di incentivare l’adozione della forma cooperativa tra le imprese di nuova costituzione, di affermare la presenza della cooperazione in nuovi mercati e nel campo dell’innovazione, tecnologica e sociale. Incoraggiare e sostenere le startup cooperative significa non solo creare imprese e posti di lavoro, ma anche favorire l’innovazione – generando un rinnovamento dell’offerta e raggiungendo aree di domanda insoddisfatta o inesplorata – e incentivare processi di formazione di una nuova imprenditorialità, facendo perno sul sistema cooperativo, sulle nuove generazioni e sull’esperienza e riqualificazione di quelle mature”<sup>58</sup>.

All’interno della Guida si descrive come questi ultimi anni, caratterizzati come si è visto in precedenza da una crisi economica e da una crescita della disoccupazione senza precedenti, il termine startup sia entrato sempre più anche linguaggio nel comune, in particolar modo come lo strumento grazie al quale è possibile creare opportunità occupazionali, soprattutto per i giovani, in ambiti di mercato emergenti, sfruttando soprattutto le tecnologie informatiche.

All’interno di questa nuova e ottimista narrazione di un mondo fatto di esperienze simili a quelle descritte nei capitoli precedenti, la distinzione tra startup innovative e startup *tout court* sembra perdere di senso. Nonostante, infatti, i chiarimenti presenti nella recente produzione normativa italiana (da *Restart Italia* al Decreto Crescita 2.0), nelle esperienze, negli incontri e nei convegni, diviene sempre più difficile riuscire a discernere tra proposte che si basano su invenzioni (il più delle volte geniali, ma con scarsa rilevanza economica), imprese innovative (che sfruttano a fini economici le invenzioni introducendo innovazioni) e imprese nuove (che combinano in modo originale mezzi e strumenti esistenti o che puntano ad introdurre nuovi sistemi di offerta). Risulta, perciò, importante sottolineare che, il progetto Coopstartup, con il termine startup “si riferisce all’avvio di un’attività di impresa ed al suo consolidamento in forma cooperativa” (*ibidem*). Il lavoro svolto da Coopfond e dalle persone coinvolte nel progetto, infatti, si è focalizzato sul tema della “cooperativa di lavoro cooperativa di lavoro (il cui rapporto mutualistico si realizza attraverso il lavoro del socio) in quanto il fine che ci proponiamo è di creare occupazione duratura e di qualità per coloro che

---

<sup>57</sup> Vicini, A. (2014), Sintesi del seminario “*Coopstartup 2014 – Dall’idea al progetto*”, [www.coopstartup.it](http://www.coopstartup.it), <http://www.coopstartup.it/sintesi-del-seminario-coopstartup-2014-dallidea-al-progetto/#1>

<sup>58</sup> Coopstartup, (2014), *Guida alla formazione di startup cooperative*, [http://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA\\_SC.pdf](http://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA_SC.pdf), p. 5



hanno in mente un'idea imprenditoriale e si propongono di realizzarla collaborando con altri.

Ciò non significa limitare il campo d'azione ai mercati tradizionali e tenersi lontano da ambiti innovativi. Al contrario, la creazione di nuova imprenditorialità cooperativa richiede – ed è – essa stessa innovazione. L'innovazione, infatti, può assumere forme diverse, potendo spaziare: dall'introduzione o adattamento di una soluzione nuova ad un contesto tradizionale (sviluppo di un processo/prodotto nuovo – più efficace più efficace, più economico, di nicchia – rivolto ad un mercato esistente); all'innovazione radicale, quella cioè che rivoluziona un prodotto o un processo e crea un mercato (sviluppo di un processo/prodotto nuovo – che incorpora vere e proprie innovazioni – rivolto ad un mercato che ancora non esiste)” (*ibidem*).

Lo scopo della redazione della Guida è stato, dunque, quello di “delineare le diverse fasi del processo di avvio di una cooperativa e suggerire un percorso per la trasformazione di idee progettuali in attività economiche sostenibili e di lungo periodo. Nel far ciò si è posta particolare attenzione a gran parte dei problemi che concretamente devono essere affrontati e risolti nella creazione dell'impresa. Evidentemente sono stati trattati gli aspetti che in generale si presentano, lasciando all'azione successiva che porterà alla costituzione della cooperativa e alle sue prime fasi gestionali la realizzazione degli adempimenti amministrativi, fiscali, autorizzativi e, in generale, delle attività gestionali su cui esistono testi specializzati e consulenti specifici. Da un punto di vista strettamente imprenditoriale, creare una cooperativa non è molto differente da avviare un qualsiasi altro tipo d'impresa. Tuttavia, il processo di formazione presenta alcune specificità, prima fra tutte la necessità di coinvolgere in modo partecipativo e democratico e, preferibilmente, fin dai primi stadi, un numero di persone maggiore di quello caratteristico di ogni altro tipo d'impresa: per una cooperativa, quindi, non si tratta solo di dare corpo all'intuizione imprenditoriale di un individuo, ma di impostare un progetto condiviso che dalla sua prima formulazione garantisca il contributo d'ingegno, tempo e professionalità di un gruppo. Distingue la cooperativa da altre forme di impresa l'essere un'organizzazione collettiva di cui fanno parte almeno tre persone, che contano in quanto singoli individui e non per il capitale apportato, che prendono le decisioni democraticamente e che si assumono collettivamente le responsabilità” (*ibidem*).

La Guida si focalizza, quindi, al suo interno sulla fase di pre-startup. ed è costituita da una sequenza ordinata di dieci fasi, alcune propedeutiche l'una all'altra, altre trasversali, altre ricorrenti. Per ogni fase sono state individuate le domande chiave, i risultati attesi, gli strumenti utilizzabili, il supporto necessario, formulati in modo tale da spingere gli aspiranti operatori a una valutazione continua.

Nell'ottica che “fare impresa non è facile”, come già accennato, e che “nel mondo delle startup è ancora più complicato”<sup>59</sup>. In un mondo abitato da *guru*, conferenze, le *competition* e tante versioni della formula del successo, Coopstartup dichiara all'interno del suo sito Web di non avere una formula, bensì “dieci punti, dieci azioni, dieci suggerimenti [i quali] servono per fare, bene, una startup cooperativa” (*ibidem*).

---

<sup>59</sup> Decalogo di Coopstartup, <http://www.coopstartup.it/decalogo-di-coopstartup/>

I dieci punti del “Decalogo di Coopstartup” sono:



**L'IDEA**

**La fase iniziale di qualsiasi startup è caratterizzata da un'idea:** un modo nuovo di rispondere ad un bisogno, un'opportunità di mercato, l'imitazione di un'attività che ha avuto successo altrove, la risposta ad un'esigenza avvertita dalla comunità in cui si vive.

Se l'idea è di un singolo individuo è opportuno trovare qualcuno con cui confrontarsi per poterla analizzare in modo critico, discuterne, **coinvolgere** altri anche come parte del **team** o potenziali **partner**, acquisire competenze e professionalità, esaminare aspetti critici con professionisti ed esperti.



**L'ATTITUDINE  
IMPRENDITORIALE**

**Il tema della propensione all'imprenditorialità intreccia l'economia, la sociologia, la psicologia e la scienza dell'educazione.**

L'idea deve prima di tutto appassionare, ma la sua realizzazione dipenderà oltre che dalla tenacia, dall'impegno e dal metodo, anche dal possesso di alcune caratteristiche e attitudini che, a prescindere da competenze tecniche e capacità manageriali che potranno e dovranno essere sviluppate, possono influenzare il successo dell'iniziativa.



**LA COSTRUZIONE  
DEL TEAM**

**Il team di lavoro è la base su cui poggia l'idea imprenditoriale e il suo valore è da considerare un fattore essenziale.**

Se è vero che la maggior parte delle idee nasce per opera di una persona, è anche vero che il suo sviluppo può beneficiare degli apporti di coloro che si incontrano per trovare i modi per attuarla.

Una volta interessati e coinvolti amici, conoscenti e partner sarà quindi necessario avviare il processo di formazione dell'identità di gruppo verificando che gli obiettivi siano condivisi dagli altri, creino coesione interna e alimentino lo spirito di gruppo.



**IL PIANO  
DI LAVORO**

**Nella definizione del piano di lavoro, è essenziale stabilire un elenco di compiti da svolgere, i tempi previsti e le responsabilità di ciascuno.**

Responsabilità e compiti non dovranno ricadere in modo sproporzionato su singole persone in quanto la condivisione delle responsabilità rende più facilmente eseguibile l'intero lavoro, ma soprattutto, rende il gruppo, e non il singolo, proprietario dei risultati.



**LA SCELTA  
COOPERATIVA**

**La cooperazione è uno strumento efficace per la realizzazione di una nuova idea imprenditoriale in quanto permette di agire insieme e su base paritaria in una struttura in cui i soci lavoratori svolgono anche il ruolo di imprenditori.**

Si tratta di una forma d'impresa adatta a gruppi di persone che si uniscono con finalità che non prevedono unicamente la ripartizione degli utili, come nelle società di capitali. Creare una cooperativa significa dare vita ad un'attività economica da gestire in comune che si prefigge lo scopo di fornire innanzitutto agli stessi soci quei beni per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta.



**IL PROGETTO  
IMPRENDITORIALE**

**Questa è la fase in cui il gruppo dovrà concentrarsi sull'identificazione vera e propria del modello di impresa; in breve si dovrà chiarire cosa si vuole produrre, come si intenderà farlo, chi saranno i clienti e quali saranno le risorse necessarie.**

Si tratta di preparare un progetto imprenditoriale tramite il Business Plan. Il Business Plan ha due funzioni principali: la prima è di carattere interno (come guida del processo in termini di obiettivi intermedi e loro modalità di conseguimento); la seconda è rivolta all'esterno (risponde allo scopo di presentare il progetto a terzi in forma dettagliata).



AMPLIAMENTO  
DEL TEAM  
CON NUOVI SOCI

**L'acquisizione di nuovi potenziali soci è una fase che potrebbe essere collocata in qualunque stadio del processo di avvio della startup e l'allargamento della base sociale assume un'importanza fondamentale anche successivamente alla costituzione.**

Il socio, infatti, rappresenta la figura centrale della cooperativa e potenziali nuovi soci sono in grado di portare all'interno dell'organizzazione nuove risorse, soprattutto in termini di competenze, idee, capacità ed energie.



COINVOLGERE  
PARTNER E ALTRI  
STAKEHOLDER

**Questa fase, come l'acquisizione di nuovi soci, può realizzarsi a qualsiasi stadio del processo. Ciò che cambia è l'obiettivo che consiste nella ricerca di soggetti interessati ad attivare con noi una collaborazione su un piano imprenditoriale.**

Questo tipo di collaborazioni possono rappresentare una preziosa risorsa per la concretizzazione dell'iniziativa e costituiscono un'occasione di confronto per valutare la percezione altrui dell'idea, la sua effettiva realizzabilità, gli aspetti che andrebbero approfonditi e la programmazione dei passi successivi.



FINANZIARE  
L'ATTIVITÀ

**Qualunque attività stiate avviando, è probabile che abbiate bisogno di una certa liquidità iniziale. Il finanziamento necessario in questa prima fase dovrebbe essere in primo luogo costituito dalle vostre risorse.**

In questo modo vi sentirete più responsabili nel portare avanti l'iniziativa e non tenterete di realizzare un progetto che è al di sopra delle vostre possibilità. Se poi avrete la possibilità di ricevere contributi a fondo perduto, donazioni, premi o accedere a prestiti questi dovrebbero essere considerati come occasioni di rafforzamento nello sviluppo dell'idea e non come motivi per piegare il progetto al finanziamento.



FORMALIZZARE  
L'ORGANIZZAZIONE

**A questo punto si potrà procedere alla costituzione formale della cooperativa ed espletare le altre pratiche amministrative necessarie all'avvio dell'attività.**

I primi passi consistono nella redazione dell'Atto costitutivo e dello Statuto (dal notaio) e nell'iscrizione nel Registro delle imprese presso la Camera di Commercio. Al momento dell'iscrizione, la Camera di commercio (insieme con l'Agenzia delle entrate) assegna il codice fiscale ed eventualmente la partita IVA. L'attività d'impresa, inoltre, è soggetta alla denuncia d'inizio attività e a diverse abilitazioni, autorizzazioni, concessioni o licenze che dipendono dal tipo di attività svolta. E' inoltre necessaria l'iscrizione all'Albo Nazionale delle Società Cooperative. L'Albo è tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico e gestito dalle Camere di commercio.

Come descritto all'interno della *"Carta d'Identità di Coopstartup"*<sup>60</sup>, il progetto è, inoltre, costituito da una parte pratica che consiste in sperimentazioni e realizzazioni di nuove imprese cooperative.

Il debutto della prima sperimentazione è avvenuto a febbraio 2014 e prevedeva: una selezione da bando dei progetti vincenti e, per questi, l'accompagnamento pre-startup. A Marzo 2016 sono state poi realizzate: due sperimentazioni che sono consistite in due progetti interregionali (Coopstartup FarmAbility e Coopstartup Unicoop Tirreno) e sei progetti regionali o provinciali (CoopMeUp Lazio, CoopMeUp Ferrara, Coopstartup Puglia, Coopstartup Marche, Coop Liguria Startup, Coopstartup Calabria). Attualmente vi sono, inoltre, ulteriori sperimentazioni in progettazione (Coopstartup Sardegna, Coopstartup Basilicata, Coopstartup Messina, Coopstartup Reggio Emilia) (*ibidem*).

<sup>60</sup> Carta di identità di Coopstartup, <http://www.coopstartup.it/carta-identita/>

## VI. CONCLUSIONI

### 14. Un cambiamento possibile...

*Lei è all'orizzonte. [...] Mi avvicino di due passi,  
lei si allontana di due passi.  
Commino per dieci passi e l'orizzonte si sposa  
di dieci passi più in là.  
Per quanto io cammini, non la raggiungerò mai.  
A cosa serve l'utopia?  
Serve proprio a questo: a camminare  
(Eduardo Galeano, Finestra sull'utopia)*

Riccardo Luna, ottimista sostenitore a livello teorico e pratico del cambiamento possibile della nostra società, ha dedicato le prime righe dell'epilogo del suo libro, alle parole che, lo scrittore inglese Gilbert Keith Chesterton, nel 1909 rilasciò all'interno del Diario che teneva sul *Daily News*: "Le favole non insegnano ai bambini che i draghi esistono. Perché i bambini questo lo sanno già. Le favole insegnano che i draghi possono essere battuti". Come spiega bene Luna, a seguito di queste semplici ma toccanti frasi, quella di oggi è una società nella quale, al di sopra delle teste dei suoi abitanti, volano draghi terribili da sfidare, come la disoccupazione, la rassegnazione, la conservazione dei privilegi che non hanno più senso, che esistono e che rovinano la vita a sempre più persone ogni giorno (Luna, 2013)

Come lui, anche il sociologo polacco Zygmunt Bauman, si è soffermato a riflettere su come, la condizione di vulnerabile e precario, si stia dilatando sempre più, fino ad abbracciare una generazione intera. Secondo l'autore, "non possiamo non accorgerci che, quando ci confrontiamo con i cambiamenti profondi prodotti dal recente collasso economico, ciascuno dei passaggi precedenti fra le generazioni sembra quasi un'epitome di continuità intergenerazionale. (...) C'era una luce radiosa alla fine di ciascuna delle gallerie che i nostri predecessori potevano essere costretti ad attraversare nel corso delle loro vite; ora, invece, c'è una galleria lunga e oscura che si estende dietro ciascuna delle luci intermittenti, tremolanti e fievoli che tentano vanamente di aprire una breccia nell'oscurità. Questa è la prima generazione del dopoguerra che ha di fronte la prospettiva di una mobilità verso il basso. (...) Non c'è stato nulla che abbia potuto prepararli all'arrivo del nuovo mondo duro, freddo e inospitale in cui i voti hanno perso il loro valore, i meriti guadagnati si sono svalutati, le porte hanno finto di schiudersi e si sono subito richiuse ed essi si sono ritrovati a vivere in un mondo di lavori volatili e disoccupazione ostinata, di fugacità di prospettive e durezza di sconfitte, di un nuovo mondo di progetti nati morti, di speranze frustrate e opportunità che brillano per la loro assenza."<sup>61</sup>.

Anche il Presidente del Parlamento europeo Martin Schultz ha dichiarato: "Siamo nel mezzo della crisi più

---

<sup>61</sup> Bauman, Z., (2012), *Conversazioni sull'educazione*, Edizioni Erickson, Trento  
<http://www.doppiozero.com/materiali/fuori-busta/zygmunt-bauman-conversazioni-su%E2%80%99educazioneBauman>

profonda mai avuta, dove a fare la differenza è proprio il nodo della disoccupazione giovanile. (..) La ragione di vita dei miei genitori era che noi figli avessimo una vita migliore della loro e per questo i tedeschi, dopo due guerre mondiali e di nuovo in una situazione economica difficile, sono stati disposti a sacrificare tutto. (..) Il risultato è che io sto meglio di come i miei genitori siano mai stati in vita loro. Ripensando a questo, credo che abbiate tutti la mia stessa sensazione [occorre trovare forme di] garanzia che per i nostri figli ci sarà più lavoro. (..) E i giovani ritroverebbero [così] fiducia nella nostra generazione. È questo quello che dobbiamo assolutamente fare”<sup>62</sup>.

Per dare risposte concrete ai problemi di una società globalizzata, caratterizzata da profondi cambiamenti e da una crisi, non solo economica ma anche sociale, ambientale e culturale, occorre porsi a questo punto fino in fondo una questione: a fronte dei guasti prodotti dal modello di crescita dominante negli ultimi vent'anni, è ancora possibile continuare a perseguire le logiche che fino ad ora hanno caratterizzato la società del capitalismo sfrenato? Oppure, è necessario ri-pensare ad un altro modello socio-economico possibile, che contenga in *nuce* un'alternativa alla logica del neo-liberalismo e della finanziarizzazione dell'economia e delle vite?

Questa profonda riflessione teorica, dovrebbe partire dalla constatazione di come, il destino della società neo-liberale, potrebbe essere raccontato citando una parte della favola scritta da La Fontaine: "Un giorno, su uno stagno, venendo da non si sa dove, l'alga verde arrivò, crebbe e soffocò tutto" (Latouche, 2009, p. 71).

Il modello socio-economico neo-liberista, come è stato descritto, sembra ormai giunto “al tramonto, mostrando i limiti di una concezione di sviluppo che ha puntato più sulla quantità che sulla qualità, sulla competizione più che sulla cooperazione, sugli scambi utilitaristici piuttosto che sulla reciprocità” (Di Nicola, 2009, p. 75). Quella contemporanea è, infatti, una società in crisi d'identità, incapace di dare una “direzione più o meno precisa agli eventi che oggi si producono e si susseguono, con straordinaria repentinità” (Chicchi, 2003, p. 11).

E' in questo senso che occorre, quindi, riuscire a ri-definire nuovi orizzonti di senso “tocca alle persone direttamente coinvolte, crederci, convincere altri ad adottarlo” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 8)

Già nel 1944 Karl Polanyi, all'interno del testo *La grande trasformazione* (Polanyi, 2000), aveva teorizzato su come, per superare la grande crisi degli anni Venti e Trenta radicata nell'affermazione di politiche liberiste, fosse necessario superare il paradigma novecentesco che prevedeva uno scontro a somma zero tra le dimensioni del sociale (per cui più stato significa meno mercato e viceversa, o tutto stato significa niente mercato e viceversa), adottando, al contrario, una nuova visione cooperativa, in cui l'etica è incorporata all'interno di tutte le sfere sociali, e soprattutto la società è reincorporata all'interno dell'economia, superando “quella diserzione dell'economia della società che così tanto ci ha impoverito”, da lui chiamata “*disembedded*” (Revelli, 2009, pp. 36-37).

Il sociologo viennese riteneva che la società fosse articolata a livello macro in tre ampi sottosistemi: quello economico, in cui la logica dominante è quella dello scambio; quello politico-amministrativo, in cui

---

<sup>62</sup> Dichiarazione del Presidente durante l'incontro organizzato a Febbraio 2013 da Legacoop al Circolo della Stampa di Milano [http://www.nelpaese.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378%3AAschultz-ue-europa-impairi-dalla-cooperazione&catid=472&Itemid=159](http://www.nelpaese.it/index.php?option=com_content&view=article&id=378%3AAschultz-ue-europa-impairi-dalla-cooperazione&catid=472&Itemid=159)

predomina, invece, la ragione della redistribuzione e dell'equità; e quello socio-culturale, che si basa sul principio della reciprocità. Questi tre sotto-sistemi devono, quindi, secondo la teoria di Polany, avere uguale importanza e funzione, pena l'affermazione di una società "in cui il sotto-sistema economico non solo è dominante ma diviene anche *ratio* degli altri sotto-sistemi, e dunque sottomette la società ad un economicistico estraneo alla sua natura sociale" (La Rosa, 2009, p. 45). La Sua convinzione era in altre parole quella per cui le tre modalità di rapporto fra le istituzioni societarie (scambio, redistribuzione e reciprocità) dovessero riuscire a convivere in eguale rilevanza e dignità all'interno di un sistema sociale più ampio.

Applicando questa teoria anche all'analisi dei giorni nostri, si può ipotizzare come, il rapporto tra i tre sottostistemi, tipico della società neo-liberista, abbia allora rappresentato una possibile causa di quella che oggi si mostra come una vera e propria crisi societaria, confermando l'idea che nessuna dimensione possa sostituire una delle altre due e che "ognuno dei tre sotto-sistemi deve prevedere, pur nella dominanza di una *ratio* (scambio, redistribuzione, reciprocità) ad essi propria, anche una compresenza/commistione/ibridazione degli altri due principi" (*ibidem*). Dopo circa Ottant'anni dalla proposta avanzata da Polanyi, quindi, la nuova crisi globale ha reso evidente la necessità, di cui già egli parlava, di ri-comporre la divaricazione esistente tra comportamenti economici e dimensione sociale, in una prospettiva di sostenibilità ambientale.

La crisi economica contingente, infatti, provocata dal grave dissesto del settore finanziario, ha dimostrato, come scrive l'economista Raj Patel all'interno di un'incisiva introduzione ad un suo testo che "le più acute menti matematiche del pianeta, con il sostegno di ingenti disponibilità economiche, avevano fabbricato non tanto un motore scattante di eterna prosperità quanto un carrozzone di traffici, *swap* e speculazioni temerarie che inevitabilmente doveva cadere a pezzi" (Patel, 2010, p. 7). Ma lo stesso autore riconosce che "se la guerra è il modo scelto da Dio per insegnare agli americani la geografia, la recessione è la sua maniera di impartire a tutti un po' di economia" (*ibidem*).

Lo sforzo che richiede però il mettere in discussione il principio cardine della società dell'economia globale e del consumo, è tutt'altro che esiguo. "La cultura occidentale è divenuta [infatti] depressa, nel senso che sperimenta un'impossibilità di indirizzare le cose verso un miglioramento" (Bartolini, 2010, p. 34). Nonostante sia impossibile non vedere come l'attuale società dei mercati globali sia causa di molti problemi, "la grande trasformazione è stata così profonda che è difficile immaginare una maniera di valutare e gestire il mondo che non sia quella di attribuirvi un prezzo, lasciando al libero mercato il compito di risolvere la situazione. Ci aggrappiamo al mito dei mercati autoregolati, per quanto imperfetti siano, perché senza di loro ci sentiremmo perduti" (*ibidem*, p. 25).

La retorica che presenta principalmente la globalizzazione come un processo incontrollabile e irreversibile, non è che un esempio emblematico di questo. La società appare oggi come prigioniera di una cultura e di una politica che sostengono, da una parte mercati deregolamentati come l'unica maniera per definire correttamente il valore del mondo, dall'altra azioni illimitate di domanda ed offerta per la conduzione del globo verso la perfezione.

Accecati dai bagliori del libero mercato, abbiamo dimenticato che vi sono altri modi di concepire il mondo.

Come scrisse Oscar Wilde oltre un secolo fa: "Al giorno d'oggi la gente sa il prezzo di tutto e non conosce il valore di niente" (Wilde, 1980).

Il vero problema dell'attuale stato della civiltà è, allora, come scrive Zygmunt Bauman, "che abbiamo smesso di farci delle domande", ed il prezzo di questo "silenzio viene pagato con la dura moneta delle umane sofferenze" (Bauman, 2008, p. 8). Se "porsi le questioni giuste è ciò che, dopo tutto, fa la differenza tra l'affidarsi al fato e perseguire una destinazione, tra la deriva e il viaggio", riuscire a "mettere in discussione le premesse apparentemente indiscutibili del nostro modo di vivere può essere considerato il più urgente dei servizi che dobbiamo svolgere per noi stessi e per gli altri" (*ibidem*).

I modelli sociali, economici, politici e culturali alla base della società, d'altronde, non sono altro che l'insieme delle credenze e delle rappresentazioni sociali dominanti. E se prendiamo in considerazione la definizione presente all'interno dei manuali di sociologia del concetto di credenze, noteremo come queste siano affermazioni relative a qualche aspetto della realtà che, anche se non basate su una fonte autorevole o su una dimostrazione della loro verità, vengono comunemente accolte come veritiere da un gran numero di persone che, a loro volta, diffondendole nel proprio intorno sociale, le rafforzano ulteriormente. Più si propaga la credenza, più essa si rafforza, seguendo un meccanismo di auto-alimentazione che risulta assai difficile da contrastare. Chi accoglie una credenza, infatti, è poco o niente sensibile verso eventuali argomentazioni pertinenti, volte a dimostrare l'infondatezza, dal momento che la sua fiducia non si basa su una valutazione personale del contenuto, ma sul semplice fatto che molti condividono l'affermazione.

Risulta, allora, interessante osservare come, fra le credenze del nostro tempo, un posto particolare sia occupato dalla convinzione che l'unico modello socio-economico possibile sia quello del capitalismo liberalista e finanziario.

Un importante interrogativo da porsi risulta, quindi, quello sull'irreversibilità o meno dello scenario dominato dalle *global city*, dalla crescita della polarizzazione sociale, dalle nuove povertà e dalla precarietà lavorativa ed esistenziale.

Per riuscire a immaginare teorie in grado di rispondere in modo negativo a questo quesito, è necessario perseguire il concetto di "utopia concreta" elaborato da Ernst Bloch (Bloch, 2005, p. XXIII)<sup>63</sup>. Lo scenario strategico alla base di modelli di sviluppo alternativi o contrapposti a quello capitalista e dominante nella società attuale, infatti, non risulta dato dalla loro "applicabilità immediata nel quadro degli attori decisionali presenti, ma facendo riferimento a un quadro di attori potenziali della trasformazione (...), in gran parte senza voce, sommersi e minoritari, anche se interpreti delle contraddizioni rilevanti del modello socioeconomico dominante" (Magnaghi, 2000, pp. 153-154). Occorre credere fermamente che le idee utopiche possano "essere ipotesi pratiche, cioè guida per un esperimento pilota. O possono servire da stimolo per provocare delle reazioni, in modo che gli individui riescano a comprendere cosa pensano loro stessi" (Goodman, 1995, p. 81).

In quest'ottica, lo scenario descritto nella ricerca, quindi, rappresenta uno dei futuri possibili, non solo perché

---

<sup>63</sup> Il concetto di 'utopia concreta' fa riferimento ai movimenti ecologisti. Esse si riferiscono da una parte alle potenzialità di tecnologie appropriate a gestire una relazione virtuosa con l'ambiente, dall'altra alle esperienze molecolari in atto di trasformazione dal basso di momenti specifici della relazione fra uomo e ambiente

mostra le tendenze e le potenzialità di azioni messe in atto da attori più o meno dominanti, ma anche perché si fonda sulla denotazione di energie, soggetti, utopie diffuse che striano il territorio e lo densificano di reti (Magnaghi, 2000). Quello che emerge è un mondo sociale contemporaneo popolato da visioni e memorie che affollano l'economia reale e che "parlano non solo dei capitalismi esistenti, ma di tutti quelli possibili, desiderati o temuti che siano. Parlano di quelli osservati, ne loro funzionamento oggettivo, ma anche di quelli soltanto immaginati o voluti; di quelli attuali e di quelli a venire" (Bonomi, Rullani, 2005, p. 6)

Tutte le energie alternative al modello di sviluppo alla base società post-moderna, basata principalmente su processi di individualizzazione e vulnerabilità, finiscono allora per rappresentare quei comportamenti non dominanti ma reali, che designano la possibilità di un altro futuro possibile.

E "per gli esseri umani il possibile precede il reale. Il cervello umano ha inventato, infatti, la capacità di progettare cambiamenti, cioè l'alternativa" (Bartolini, 2010, p. 31). Non solo, ma come illustra l'economista Stefano Bartolini, "il senso della possibilità è alla base del nostro successo evolutivo perché ci ha resi capaci di adattare l'ambiente alle nostre necessità. [E] questa è la nostra peculiarità biologica principale" (*ibidem*, pp. 31-32).

Quello che occorre, allora, è riuscire a immaginare, a credere nell'orizzonte del possibile, a superare questa percezione di ingovernabilità sociale che deprime un mondo che sembra andare alla deriva, impossibilitato nel dare una direzione desiderabile alla vita degli uomini che lo vivono. "Il futuro prenderà forma dalla nostra volontà di immaginare un diverso tipo di società di mercato e nuovi modi di determinare il valore del mondo senza affidarci ai tic del libero mercato" (Patel, 2010, p. 28).

Fu Octavia Butler, una tra le poche scrittrici donne afroamericane di romanzi di fantascienza, che, a proposito della forza dell'immaginazione, alla domanda: "A che serve la fantascienza alla gente di colore?", rispose per iscritto: "A che serve che la fantascienza si occupi del presente, del futuro e del passato? A che serve la sua tendenza a suggerire o considerare modi alternativi di pensare o di agire? A che serve il suo esame dei possibili effetti della scienza e della tecnologia, o dell'organizzazione sociale e della direzione politica? Nella sua espressione più elevata, la fantascienza stimola l'immaginazione e la creatività; conduce il lettore e lo scrittore fuori dalla strada più battuta, dal sentiero terribilmente angusto di ciò che tutti dicono, fanno, pensano – chiunque sia quel tutti" (Butler, 1996, p. 134-135).

Quello che occorre quindi oggi, è una riflessione a 360 gradi sulla dimensione economica, sulle norme che la regolano e sui rapporti che questa deve avere con le altre dimensioni della società. Occorre ripartire *in primis* dalla definizione stessa di economia e da quali debbano essere i suoi scopi ultimi.

Come dichiarò il 3 Settembre 2006 il presidente Sarkozy a Marsiglia presso l'Université D'Eté des Jeunes Populaires, è necessario ripartire da una idea di "sviluppo durevole", che non si identifica con la crescita zero, bensì con una idea di crescita che possa essere sostenibile nel tempo, soprattutto grazie ad una trasformazione profonda delle attività economiche, che dovrebbero divenire in quest'ottica veri e propri "mezzi" utili per il raggiungimento di scopi legati al benessere della società, in base ad un approccio molto diverso da quello attuale: non più mossi "delle prospettive di guadagno, ma (...) dall'appropriatezza del suo carattere a un bene comune" (Lavelle, 2009, p. 28).



## 14.1 Un nuovo capitalismo

Quello che alcuni dei soggetti della ricerca vedono imporsi è un vero e proprio “cambiamento epocale” (Contarini, Marsi, 2015, p. 73). C’è chi, ad esempio, come Riccardo Luna, parla di un una vera e propria “rivoluzione in corso: non un lampo, insomma, ma ma un temporale” (Luna, 2013, p. 3). Una trasformazione epocale che, porta con sé “un nuovo sistema economico, un nuovo modo di studiare e di lavorare, un modo nuovo di stare con gli altri” (Luna, 2013, p. 3).

Già a partire dai tempi della Grande Crisi del '29, però, si può ritrovare un movimento di studiosi che ha tentato di proporre un superamento del liberalismo interpretato da essi come la causa stessa della crisi del modello capitalista. E’, infatti, durante le giornate del “Convegno Walter Lippmann tenutosi a rue Montpensier, in pieno centro a Parigi dal 26 al 30 agosto 1938, organizzato dall’Istituto Internazionale di Cooperazione Intellettuale” (Dardot, Laval, 2013, p. 167), che è andato “in scena lo scontro tra due interpretazioni radicalmente opposte del caos de capitalismo” (*ibidem*, p. 172). Il suddetto convegno risulta quindi interessante per il seguente studio, poiché, proprio all’interno di questo evento iniziano a delinearsi in maniera esplicita due visioni divergenti all’interno del dibattito sul futuro del mondo capitalista. “Le divergenze emerse nel convegno Lippmann sono [...] da ricondurre a una differenza fondamentale, relativa all’interpretazione del senso dei fenomeni economici, politici e sociali verificatisi nel periodo tra la Prima e la Seconda guerra mondiale, e che vari autori, da diversi orizzonti politici e teorici, chiamano crisi del capitalismo” (*ibidem*). E’ possibile affermare, quindi, che “l’elemento più indicativo della dicotomia fra le opzioni in campo è certamente rappresentato dalle divergenze rispetto all’analisi della Grande Crisi” (*ibidem*, p. 173). Se il primo gruppo, infatti, era composto dai sostenitori della dottrina del *laissez-faire*, tra i quali spiccavano ad esempio studiosi quali Lione Robbins, Jacques Rueff e von Mises e Hayek, il secondo gruppo raggruppava, invece, autori come Rougier, Lippmann, nonché sociologi liberali tedeschi come Ropke e von Rustow “i quali dichiaravano di cercare la responsabilità del declino del liberalismo nel liberalismo stesso; e quindi [di proporre una] via d’uscita in un rinnovamento fondamentale del liberalismo” (*ibidem*, p. 175). La discrasia esistente tra le due coalizioni è da attribuirsi in particolar modo alla loro visione dell’ordine sociale: se “i liberali tendevano a considerare l’ordine costituito come un ordine naturale”, cosa che li portava dunque “ad assumere posizioni conservatrici tendenti a mantenere i privilegi esistenti” (*ibidem*, p. 176), per il secondo gruppo la posizione era diametralmente opposta. Per Rougier, infatti, “essere liberali non significa assolutamente essere conservatori, nel senso che si vogliono mantenere i privilegi di fatto prodotti dal vecchio sistema di leggi. Vuol dire, al contrario, essere essenzialmente progressisti, perché si afferma la necessità di un adeguamento continuo dell’ordine legale alle scoperte scientifiche, ai progressi organizzativi e tecnici dell’economia, ai cambiamenti strutturali della società, alle esigenze, infine, della coscienza contemporanea. Essere liberali non significa [...] lasciare che le automobili circolino in tutte le direzioni a loro piacimento, provocando necessariamente ingorghi e incidenti. Non vuol dire nemmeno fissare per ogni auto un’ora specifica di uscita e un itinerario determinato [...]. Significa imporre un codice della strada, sapendo però che non potrà mai essere lo stesso all’epoca della diligenza e in quella dei trasporti ad alta

velocità” (*ibidem*, pp. 176-177). L’idea di questo secondo insieme di studiosi, e che diviene quindi fondamentale da riportare all’interno di questo studio perché risulta avere alla base implicazioni teoriche molto simili, è che “il liberalismo classico è il primo responsabile della sua stessa crisi” (*ibidem*, p. 177). In particolar modo, quello che risulta interessante da riportare all’interno di questo studio, è come secondo questo gruppo di intellettuali, l’errore commesso dai sostenitori del liberalismo classico è stato quello di credere di poter applicare i modelli costruiti all’interno delle elaborazioni teoriche della scienza economica direttamente alla società (così come è stato ad esempio per il concetto di *homo oeconomicus*): “certo, per Lippmann, come per Rougier, è perfettamente normale che il lavoro scientifico tenda a espungere tutti gli ibridi concretamente esistenti nella società, al fine di costruire astrazioni di relazioni e di regolarità. Ma i tardi liberali interpretavano queste leggi come creazioni naturali, come un’immagine esatta della realtà, e denunciavano tutto ciò che sfuggiva a questo modello semplificato ed edulcorato come un’imperfezione o, peggio, come un’aberrazione. [...] Le conseguenze di questo errore sono state di una portata veramente catastrofica” (*ibidem*, p. 181). E’ in quest’ottica che, gli autori citati, arrivano all’interno dei loro saggi e del convegno, a sostenere che quello che serve è una vera e propria nuova interpretazione dei principi alla base del modello capitalista, che parta dalla riscoperta del valore secondo il quale la visione liberale “non è quella giungla di egoismi che si crede, ma un’attività regolamentata di realizzazione di sé” (*ibidem*, p. 185). E’ proprio su queste idee che si riconoscono e si incrociano alcuni dei temi proposti “dalla sociologia ordoliberal di Ropke e di Rustow [quali] la protezione dell’ordine vitale, della natura, dei quartieri e delle città” *ibidem*, p. 190).

Nato nei circoli intellettuali anti-nazisti, l’ordoliberalismo<sup>64</sup> è di fatto una “teoria della trasformazione sociale

---

<sup>64</sup> La ricerca di una via tedesca al liberalismo è da attribuire ad un gruppo di studiosi, i quali, già durante gli anni del regime nazista, si raccolsero intorno alla guida del professor Walter Eucken. Detto gruppo assunse il nome di Scuola di Friburgo e la filosofia che la ispirava venne chiamata ‘Ordoliberalismo’, dal titolo della rivista “*Ordo*”, fondata da Eucken nel 1940. Decisamente più critici di Adam Smith rispetto alla fede in una spontanea armonia che sarebbe dovuta scaturire dall’opera della ‘mano invisibile’, gli ordoliberali, anche noti come i fautori della economia sociale di mercato (*Soziale Marktwirtschaft*), hanno contribuito in modo sostanziale all’evoluzione della teoria economica, ed in particolar modo a quella branca dell’economia che incontra il diritto, e del diritto che incontra l’analisi economica, avendo sostenuto l’idea che il sistema economico per esprimere al meglio le proprie funzioni produttive-allocaive dovrebbe operare in conformità con una ‘costituzione economica’ che lo Stato stesso pone in essere. Si tratta di una visione politico-economica che non ha nulla a che vedere con la pianificazione economica centralizzata o con una politica statale interventista. Per il semplice motivo che il ruolo dello Stato nell’economia sociale di mercato non è semplicemente quello di ‘guardiano notturno’, tipico del liberalismo del *laissez-faire*, bensì è quello di uno ‘Stato forte’ che si preoccupa di contrastare l’assalto contro il funzionamento del mercato da parte dei monopoli e dei cacciatori di rendite. Tra gli studiosi che contribuirono all’elaborazione e alla diffusione dell’ordoliberalismo si possono annoverare economisti come Alexander Rüstov e Wilhelm Röpke e giuristi come Hans Grossman-Dörth e Franz Böhm; questi ultimi condirettori insieme ad Eucken della rivista “*Ordo*”. Si può sintetizzare il contenuto della teoria politico-economica ordoliberal nell’affermazione che gli autori della Scuola di Friburgo riconoscevano il ruolo e la funzione dello stato e nel contempo erano strenui avversari di ogni forma di dirigismo. Per la teoria ordoliberal, infatti, il mercato è un sistema di relazioni che necessita di essere organizzato giuridicamente dallo Stato e lo Stato non dovrebbe in alcun modo modificare i risultati che provengono dai processi di mercato. In questa prospettiva, gli ordoliberali, nell’ambito delle politiche economiche internazionali, si espressero a favore delle liberalizzazioni degli scambi e, di conseguenza, avversarono tutte quelle politiche creditizie e fiscali che a loro avviso avrebbero potuto incentivare le concentrazioni di capitale. Riguardo alla politica economica interna, si mostrarono estremamente scettici nei confronti dell’interventismo di Stato nel campo sociale ed evidenziarono gli effetti de-responsabilizzanti sulla condotta individuale di un atteggiamento paternalistico da parte dello stato. La Scuola di Friburgo parte dall’ipotesi che l’ordine di mercato è un ordine costituzionale, cioè un ordine caratterizzato da un quadro istituzionale che, come tale, è questione di scelte costituzionali (esplicitate o

che fa appello alla responsabilità degli uomini” (*ibidem*, p. 200), nella convinzione che “l’instaurazione e il funzionamento del capitalismo non sono predeterminati ma dipendono da precise azioni politiche e istituzioni giuridiche” (*ibidem*, p. 201). In linea con i risultati emersi da questa ricerca, gli ordoliberali si proponevano, già ai loro tempi, una sistematizzazione teorica della rottura con la prospettiva naturalistica del vecchio *free trade*, mostrando come “una economia di mercato vitale e soddisfacente non nasce infatti dall’assiduo far niente. E’ invece una costruzione d’arte, un prodotto della civiltà che con la democrazia politica ha anche questo in comune: di essere particolarmente difficile e di presupporre molte cose che richiedono il nostro sforzo e la nostra fatica” (*ibidem*, p. 203). La loro teoria implicava, quindi, un ridimensionamento della separazione, concepita al contrario dal liberalismo classico, tra stato, economia e società: essa “abbatte le barriere tra i vari piani, considerando tutte le dimensioni dell’uomo come elementi indispensabili al funzionamento della macchina economica” (*ibidem*, p. 221). La questione più interessante ai fini di questo studio, legata alla consapevolezza dell’esistenza di un’interdipendenza di tutte le istituzioni e di tutti i livelli della realtà umana tra loro, è la proposta degli ordoliberali di sviluppare un ‘capitalismo popolare’ fondato sull’incentivo della responsabilità individuale. In questo senso, le opere dell’economista tedesco Wilhelm Ropke, risultano, quindi, particolarmente importanti. Egli, infatti, all’interno della Sua proposta dello sviluppo di un “Umanismo economico, o ‘terza via’, [...] ammette che l’antico liberalismo ignorava la società o che presupponeva un suo adattamento all’ordine di mercato. Era questo un modo per coprirsi colpevolmente gli occhi, generato dal razionalismo ottimistico illuminista, che ignorava il legame sociale nelle sue diverse forme e il contesto naturale all’interno del quale fiorisce” (*ibidem*, pp. 222-223). La questione che si pone l’autore si collega, quindi, in particolar modo a questo studio poiché, a differenza degli

---

implicite). E’ una Scuola i cui rappresentanti suppongono che i processi di mercato funzioneranno bene o male in ragione della natura del quadro giuridico e istituzionale all’interno del quale essi si situano, e che la questione di sapere quali regole debbano o non debbano figurare in questo quadro è un affare di scelte istituzionali tenendo conto dei vantaggi rispettivi di ciascuna delle scelte possibili. Il contributo più originale dell’ordoliberalismo è stato quello di aver aggredito le problematiche del mercato concorrenziale a partire da un approccio istituzionale. Gli ordoliberali hanno colto l’idea che l’ordine concorrenziale è di per sé un ‘bene pubblico’ e in quanto tale andrebbe tutelato. La scuola di Friburgo aiuta a comprendere che esiste una dimensione istituzionale nel paradigma liberale, dimensione negata o, quanto meno, assente in gran parte della letteratura liberale di matrice libertaria, accecata dall’idea che possa esistere un ‘mercato non intralciato’. Il programma di ricerca degli ordoliberali ha incentrato, quindi, l’attenzione sul fatto che l’idea liberale di una società libera è un’idea costituzionale, che necessita di una formalizzazione costituzionale. Tale prospettiva costituzionalista relativa al mercato, come ha dichiarato Vanberg: "avvicina la tradizione di ricerca della Scuola di Friburgo al programma di ricerca in economia politica istituzionale di recente elaborato da James Buchanan". Il premio Nobel per l’Economia ha universalizzato l’ideale liberale di cooperazione volontaria, trasferendolo dall’ambito delle scelte di mercato a quello delle scelte istituzionali, mostrando "come il paradigma liberale classico, tradizionalmente applicato alla libertà di scelta sui mercati possa venir esteso alla libertà di scelta delle istituzioni. Così facendo, Buchanan ha completato su un punto capitale i suoi predecessori della Scuola di Friburgo". Un ulteriore interessante ed innovativo aspetto all’interno delle teorie dell’ordoliberalismo, è quello rappresentato dalla valorizzazione politica del consumatore. La tesi degli ordoliberali, infatti, è che i consumatori hanno interessi costitutivamente comuni che i produttori non hanno. Al contrario dei produttori, che in un’ottica protezionistica mirano a ad ottenere privilegi e trattamenti particolari, i consumatori hanno, invece, interesse a salvaguardare il meccanismo della concorrenza e rispettare le sue regole. In questo senso si ritrova una forma di riabilitazione della società civile e della ‘volontà generale’. E’ proprio in questo senso che l’economista ordoliberale Alfred Müller-Armack, infatti, spiegava come l’economia di mercato poteva dirsi sociale poiché obbediente alle scelte dei consumatori e, di conseguenza, espressione di una democrazia del consumo per mezzo della concorrenza che diviene così causa e motore del progresso sociale. Il termine sociale, all’interno della tesi di Müller-Armack, diviene molto omni-comprendivo: per Lui, infatti, un’economia sociale di mercato deve includere anche una politica culturale, un’istruzione universale, una politica di investimenti nella ricerca scientifica, l’investimento in capitale umano, l’urbanismo, la politica ecologica, etc.

altri fondatori della Scuola di Friburgo, l'elaborazione da lui effettuata si caratterizza per una "presenza molto pronunciata di una dimensione morale" che fa in modo che Egli si ritrovi "davanti un ostacolo molto più arduo del semplice disordine economico. Essa, infatti, ha il compito di trovare un rimedio alla crisi totale della nostra società" (*ibidem*, p. 223). La formula decisiva viene data dall'economista all'interno del testo "*Civitas Humana*" in cui Egli afferma: "L'economia di mercato però è sostenibile soltanto con una politica della società. Essendo tesa a produrre individui capaci di scelte responsabili e meditate, tale politica deve cercare innanzitutto di decentralizzare le istituzioni, di decongestionare la città, di deproletarizzare e desegregare le strutture sociali e, infine, di demonopolizzare l'economia e la società: in una parola, deve provare a realizzare un'economia umana, per usare un'espressione molto cara a Ropke, composta da piccole e medie imprese. [...] Il mercato deve avere dei limiti, devono esistere sfere sottratte alla logica del mercato: l'auto-produzione, la vita familiare, il settore pubblico sono [quindi nella visione di Ropke] indispensabili all'esistenza sociale. Questa esigenza di pluralità delle sfere sociali non è frutto di una preoccupazione di efficienza economica o di giustizia, ma è proprio una conseguenza della natura plurale dell'uomo. E' questo che il vecchio liberalismo economico non ha capito: il legame sociale non può ridursi a rapporto commerciale. Non si era notato che l'economia di mercato rappresenta soltanto un breve settore della vita sociale, incorniciato e contenuto in un campo più largo, un campo esterno nel quale gli uomini non sono concorrenti, produttori, affaristi, consumatori, membri di corporazioni, azionisti risparmiatori e investitori, ma semplicemente uomini che non vivono di solo pane" (*ibidem*, pp. 223-225). La causa principale della crisi sociale e morale dell'Occidente dei tempi di Ropke, diviene in questo senso la stessa alla base di quella attuale, ovvero "la mancanza di solidità del quadro sociale. Non è [infatti] l'economia di mercato che non ha funzionato, ma sono le strutture di inquadramento sociale ad aver ceduto. Ropke interpreta la crisi come una sorta di crollo degli argini che avrebbero dovuto contenere il mercato" (*ibidem*, p. 226).

A questo punto occorre specificare anche che, durante tutti questi anni ed, in particolare, prima dell'avvento della crisi che ha avuto inizio nel 2008, la consapevolezza sulla necessità di superare la logica del pensiero economico dominante per aprirsi a soluzioni che precludono ad un nuovo modello di sviluppo, è appartenuta ad un gruppo minoritario di popolazione, una *élite* caratterizzata da stili di vita e comportamenti nella maggior parte dei casi radicali ed ideologici. La ricerca, invece, a fatto emergere come, quello a cui si assiste oggi, è un importante aumento dell'interesse riguardo questi temi anche da parte di soggetti e studiosi del mercato economico tradizionale. All'interno del panorama sociale attuale affiorano, infatti, sempre più esempi concreti di modelli che si pongono la sfida di ricomporre nuovi rapporti tra le tre sfere del sociale: mercato, Stato e società civile. Un esempio concreto a supporto di questa tesi è la crescita di movimenti che combattono per un mondo diverso e sostenibile ricorrendo a *tweet* e *blog*, alle idee e alle tecnologie più avanzate, ma anche alle forme più tradizionali di azione diretta. Nelle aree del commercio e del consumo, del credito e del risparmio, di beni e servizi, della produzione agricola e dell'Amministrazione locale<sup>65</sup>, nascono

---

<sup>65</sup> Alcuni esempi da citare in questo senso sono le esperienze: di commercio equo e solidale; di consumo critico; di bilancio di giustizia; dei Gruppi di Acquisto Solidale; di turismo responsabile; di finanza etica; di cooperazione agricola e sociale; di agricoltura biologica; di autogestione aziendale; di banche del tempo; di bilancio partecipativo; etc.

e si sviluppano realtà caratterizzate dalla volontà di intendere e praticare l'economia non solo dal punto di vista del suo impatto economico, bensì anche attraverso principi quali: la cooperazione, la partecipazione, la democraticità, la reciprocità, la finalizzazione sociale del lavoro e dei ricavi, etc.

A questo punto occorre evidenziare come, i diversi studi attenti all'emergere di nuovi fenomeni e allo sviluppo di mutamenti sociali, abbiano fatto emergere come, nella società di oggi, esista un vero e proprio "movimento generale della società capitalistica che non risponde ad alcun modello predeterminato [che] non segue una teleologia storica e non può essere descritto nemmeno con la ripetizione di paradigmi del passato. Questo movimento ha una natura per così dire auto-poietica, provvede cioè da solo a elaborare forme e contenuti, imponendoli nella lotta tra le rappresentazioni sociali. Questa auto-poiesi è appena all'inizio, ha formulato le prime ipotesi di espressione, si è scontrata con i modelli precedenti, talvolta ne ha acquisito alcuni elementi, altre volte li ha trasformati o rimossi" (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 40).

Un cambiamento che il primo direttore di *Wired*<sup>66</sup> Kevin Kelly, all'interno di un saggio del Maggio 2009, ha chiamato "nuovo socialismo", non intendo il socialismo dei padri dei padri, quello della guerra fra classi ed anti-americano, ma al contrario, una forma socio-economica con al centro la dimensione del digitale che "potrebbe essere l'ultima innovazione americana. Mentre il socialismo classico era un braccio dello Stato, il socialismo digitale è un socialismo senza Stato. Questo nuovo movimento si muove sul terreno della cultura e della economia piuttosto che su quello del governo. Per ora. E' quindi l'economia il cuore del fenomeno" (Luna, 2014, p. 59).

Un nuovo modello o paradigma di cui parlano sempre più studiosi, esperti e comunicatori. Ne parlava già nel 2010 l'economista italiana Loretta Napoleoni, che vedeva nell'economia del popolo, la prima grande rivoluzione sociale dal dopoguerra, e in questo senso gli *hacker*, con la loro etica basata sulla collaborazione, la condivisione e il riuso, i primi pionieri della *Pop Economy* (Luna, 2014).

In fondo, però, se si pensa alla vera gerarchia dei bisogni scritta dentro l'essere Umano, questa nuova fase di cambiamento non è poi così strana da immaginare. Al di fuori delle teorie degli economisti e degli agenti della finanza che hanno governato il mondo durante l'ultimo periodo, infatti, esiste una realtà fatta di persone che ogni giorno si trovano a dover affrontare la loro vita. Una vita in cui non esistono, se non sulla carta, persone caratterizzate da soli comportamenti razionali e che svolgono esclusivamente scelte utili poiché dotati di tutte le informazioni necessarie per vivere all'interno di una società con un mercato concorrenziale perfetto.

Nella realtà, quindi, "l'unico vero avversario del capitalismo è lo stesso capitalismo del puro profitto" (Beck, 2000, p. 8). Questo perché, come la ricerca dimostra, esistono 'beni superiori' e 'beni inferiori', ovvero beni che contribuiscono di più e beni che contribuiscono di meno a dare senso e soddisfazione alla vita. Esiste per ciascuno, un'ideale piramide di Maslow, in cui alla base vi sono i beni inferiori e necessari, dopodiché i beni superiori. Numerosi studi hanno dimostrato ormai come, all'interno di queste piramidi personali, il profitto occupi una posizione inferiore a quella occupata dall'impatto sociale ed il desiderio di fare qualcosa di utile per gli altri e per la società. Studi econometrici svolti sul tema della soddisfazione di vita indicano, ad

---

<sup>66</sup> Mensile di culto della Silicon Valley. Fondato da Louis Rossetto il 2 Gennaio 1993 a San Francisco. "Divenne subito il faro chiamato a illuminare i protagonisti e i valori della rivoluzione digitale" (Luna, 2013, p. 66)

esempio, chiaramente che la relazione tra reddito personale e soddisfazione di vita è concava: questi, infatti, mostrano come gli individui abbiano certamente necessità di risorse economiche per poter vivere degnamente, ma che allo stesso tempo, al di sopra di una certa soglia, il reddito non rende più felici<sup>67</sup>. Altre evidenze, provenienti da diverse studi, come quelli sulla felicità, sulla salute, nonché da sui neuroni a specchio, etc., confermano che la vita delle persone è tale perché fatta di relazioni e che, per massimizzare il senso e la felicità, non vi sia niente di meglio che rendere felici i propri simili.

Si potrebbe dire, quindi, che il cambiamento in corso nel mondo Occidentale è più che coerente con la spinta che esercita sulle persone questa scala di bisogni.

Un cambiamento che può essere rappresentato dallo sviluppo da quello che a partire dalla patria del capitalismo, gli Usa, ha coinvolto un numero sempre più elevato di imprese che si pongono la *mission* di andare oltre il mero obiettivo del profitto, subordinandolo alla massimizzazione dell'impatto sociale ed ambientale. Le Società Benefit, ovvero, le imprese *for profit* che incorporano la finalità sociale nel proprio *business model*, approdate ora anche in Europa, grazie all'approvazione in Italia della Legge di stabilità 2016 (commi 376-384), promossa dal senatore Mauro Del Barba, nascono, infatti, nel solco tracciato dalle più famose *B-Corp* (Benefit Corporations), ovvero dalle imprese americane che hanno ottenuto la *B-Lab*, e cioè la certificazione che, in seguito ad un processo di valutazione, misura l'adeguatezza di numerosi parametri. "La legge definisce 'Società Benefit' (art. 1) una società che nei suoi affari persegue, oltre al profitto, anche il 'benessere comune' e opera in maniera responsabile, sostenibile e trasparente. Il 'benessere comune' (art. 2) può essere valutato sia come perseguimento di 'effetti positivi' e sia come 'riduzione degli effetti negativi' su persone, comunità, ambiente, territorio, beni, attività sociali e culturali, organizzazioni, associazioni, impiegati, creditori, finanziatori, Governo e società civile"<sup>68</sup>. Insomma un bell'impegno nei confronti di tutto l'ecosistema in cui si trova abitualmente ad operare un'azienda. In parole poverissime, entrambe le forme di impresa, Società Benefit in Italia e *B-Corp* in America, infatti, si pongono l'obiettivo di riconiugare il rapporto tra impresa e società. Si può dire, quindi, che queste ultime rappresentano l'ennesimo tentativo di riforma del capitalismo? Dare una risposta a questa domanda è sicuramente difficile per quanto fondamentale. Quello che si può certo dire, in relazione anche ai risultati emersi dalla ricerca svolta, è che, all'interno della società Occidentale, stà emergendo la necessità di incorporare, all'interno del sistema capitalista, il concetto di limite, inteso come sostenibilità e responsabilità in un'ottica di economia circolare, nonché gli interessi delle persone, viste non più solo come lavoratori-consumatori, ma anche e soprattutto come persone-utenti. E' di certo verso questa direzione che tendono le Società Benefit, le quali, pur con i loro limiti e contraddizioni, rappresentano per questo una possibile evoluzione dell'impresa capitalista, non riducibile ad una mera certificazione, ad una tecnicità o ad un timbro. A prima vista è vero che potrebbe sembrare questa un aggiornamento di quello che in campo aziendale è stata denominata Responsabilità

---

<sup>67</sup> Secondo il Paradosso di *Easterlin* se poniamo su due assi cartesiani il livello di reddito/di consumi e valutazioni soggettive di benessere, si afferma che vi sia un parallelismo quasi perfetto tra aumento delle risorse e livello di soddisfazione, ma solo sino a un certo punto. Superato il quale, la relazione non è così evidente e mostra semmai un divaricarsi tra le due linee. Raggiunti cioè certi livelli, il consumo non genera più incrementi nel benessere percepito e quest'ultimo deve essere presumibilmente ricercato e soddisfatto in altre dimensioni

<sup>68</sup> Capone, R. (2016), *Avanti con le Benefit Company. Una via di uscita dalla crisi. L'ambizioso tentativo degli imprenditori di conciliare profitto e bene comune*, <http://www.lindro.it/una-via-di-uscita-dalla-crisi/2/>

Sociale d'Impresa, e che da già diversi anni viene perseguita quale principio sempre più diffuso, attraverso l'implementazione di pratiche e strumenti, "come dimostrano le numerose certificazioni e la produzione di bilanci sociali, pensati per alimentare azioni, progetti e investimenti verso quella pluralità di *stakeholder* che compongono l'ecosistema dell'impresa"<sup>69</sup>Tutto ciò risulta, però, nella società attuale come sempre meno sufficiente. Per riuscire ad essere competitive nel lungo periodo, infatti, l'*engagement* e la comunicazione sociale svolte da parte delle imprese non possono più bastare. "Come spiega il direttore dell'*Aiccon*, l'Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, Paolo Venturi, la *Csr* non entra nel *business model* dell'impresa, mentre la Benefit Company incorpora nel suo *dna* la dimensione sociale come costitutiva, fino al punto di impegnare la responsabilità degli amministratori. In buona sostanza, l'attenzione all'impatto sociale non avviene in una fase di redistribuzione successiva, ma contemporaneamente alla fase di produzione"<sup>70</sup>. Come mostra la ricerca, infatti, occorre assumere una vera e propria diversa prospettiva circa il valore del sociale, basata cioè sulla condivisione del valore aggiunto prodotto con i propri *stakeholder*. E' su questo che le Società Benefit, ma in generale tutte le imprese che si collocano all'interno di questo particolare modo di fare economia, si giocano la loro bio-diversità: "Assumendo l'impatto sociale declinato in quattro aree (comunità, lavoratori, ambiente e governance), non più come un'azione redistributiva per aumentare la propria dotazione reputazionale, ma come un vero e proprio *input* della produzione del valore. Si modifica così la struttura genetica dell'impresa, superando la cultura dei due tempi, quella ispirata al prima produco ricchezza e poi erogo al sociale, con quella in cui "il sociale entra nella produzione della ricchezza, condizionandola"<sup>71</sup>.

Sembra, in questo senso, ri-emergere, dunque, quel "filone carsico"<sup>72</sup> di ispirazione che scorre nelle vene della storia di Italia, he appare ogni volta sotto forme nuove ma che parte da lontano, dalla nascita dei Monti di Pietà, dei crediti cooperativi e che arriva più recentemente al cforme del consumerismo critico, al commercio equo-solidale, alla banca e alla finanza etica, al microcredito, generando, attraverso un processo

---

<sup>69</sup> Venturi, P. (2015), *Il sociale che condiziona la produzione della ricchezza. Le benefit corporation sono un modello ibrido innovativo, se non si limita alla riduzione degli effetti negativi delle aziende* <http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/il-sociale-che-condiziona-la-produzione-della-ricchezza/>

<sup>70</sup> Capone, R., (2016), *Avanti con le 'Benefit Company'. Una via di uscita dalla crisi. L'ambizioso tentativo degli imprenditori di conciliare profitto e bene comune*, <http://www.lindro.it/una-via-di-uscita-dalla-crisi/2/>

<sup>71</sup> Venturi, P., (2015), *Il sociale che condiziona la produzione della ricchezza. Le benefit corporation sono un modello ibrido innovativo, se non si limita alla riduzione degli effetti negativi delle aziende*, <http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/il-sociale-che-condiziona-la-produzione-della-ricchezza/>

<sup>72</sup> La meafora del fenomeno carsico, prende nome quel complesso di fenomeni che, massimamente sviluppati e quindi anche più presto studiati nelle regioni del Carso, istriano e illirico, si manifestano però in vario grado ovunque si presentino, sulla superficie delle terre emerse, masse sufficientemente estese di rocce solubili, variamente compatte, ma fessurate, e quindi attraversabili dalle acque. Trattandosi per lo più di rocce calcaree, per fenomeni carsici s'intendono di solito i processi idrologici e morfologici che si svolgono in tali rocce. All'interno di questo testo, la metaforaviene usata per rievocare, invece, "una sorta di staffetta tra le generazioni in modo da tener alta la fiamma di coloro che si pongono nella prospettiva di un possibile quanto necessario cambiamento che si sintetizza nel motto: Un altro mondo è possibile. [...] Diceva Benjamin che la memoria è tendenzialmente conservatrice mentre i ricordi possono essere rivoluzionari. [...]Questo sottende una visione della storia per cui ci sono sempre stati movimenti di rivolta, che poche volte si sono trasformati in rivoluzioni e o trasformazioni, ma ciò che è sempre avvenuto è che le classi dominanti dopo essere riuscite a riprendere il predominio hanno sempre fatto terra bruciata cercando di cancellare la memoria e le tracce dei vinti. I vinti che per un po' si sono trasformati in 'carbonari' fino a riemergere quando riappare la luce. [...] Comunque ogni volta che i movimenti ritornano alla luce è riconoscibile lo stesso fervore della partecipazione politica nel modo di parlare e di dedicarsi" <http://gianlife.blogspot.it/2011/10/i-movimenti-ad-andamento-carsico.html>

di azione e reazione, di contagio, di imitazione e di concorrenza competitiva, forme sempre più avanzate di Responsabilità Sociale d'Impresa. Lo scopo qui non è certo quello di rovinare la festa ai *fans* della Sharing Economy, ai neofiti delle *B-corporations*, a chi parla di *Collaborative Economy* come di qualcosa di innovativo, se questo può essere utile per alimentarne ancor di più l'entusiasmo verso un cambiamento di paradigma socio-economico. Ma, a rispetto della rigosità scientifica, quello che a questo punto occorre sottolineare è come, il tema del rapporto tra impresa e società, sia in realtà un tema su cui si dibatte da molti, moltissimi anni.

In quest'ottica, possono essere citati i numerosi e diversi testi economici precedenti le teorie di Milton Friedman, all'interno dei quali studiosi parlavano dell'impresa come di un'organizzazione economico-sociale.

Ma oltre alla teoria, anche la prassi della tradizione italiana può essere ricordata come un insieme di esempi che hanno incarnato nel tempo i principi delle teorie socio-economiche secondo le quali l'impatto viene prima del profitto. Un nome in quest'ottica che di certo non può essere dimenticato è quello di Adriano Olivetti, famosissimo imprenditore che non distribuiva parte del profitto eccedente al Canavese, bensì che incorporava il Canavese all'interno dell'impresa stessa.

Nonostante questa precisazione risulti fondamentale per una svolgere una corretta descrizione a livello teorico, come è stato già sottolineato, la cosa più importante rimane quella di fare in modo che il fiume del progresso verso il bene continui a scorrere e che l'ispirazione sia sempre più supportata da imprenditori illuminati, istituzioni capaci e cittadini attivi e consapevoli.

E' in questo senso, quindi, che sembra sempre più "necessario ripensare a un nuovo patto per la generazione di benessere sociale che veda coinvolti in prima linea, da un lato gli imprenditori maggiormente consapevoli del proprio ruolo sociale e delle trasformazioni in atto, dall'altro un sistema politico-istituzionale capace di costruire una cornice di regole e di strumenti che renda possibile la realizzazione del fine dell'impresa e lo trasformi in benessere per la collettività" (Magatti, 2015, p. 127). E in tempi in cui tutto corre velocissimo, il passaggio da un'epoca all'altra potrebbe essere molto più rapido.

## **12.2. Nuovi strumenti e nuove misure**

Comprendere questo fino in fondo, significa però mettere in discussione i meccanismi che regolano il mondo e tutte le aspettative sulla società e sull'economia. Tutte le grandi trasformazioni, come spiega Karl Polanyi, richiedono, infatti, un profondo sconvolgimento dell'assetto sociale. La società di mercato non si è limitata, nel tempo, a trasformare i beni in merci, bensì ha sviluppato anche una cultura e teorie proprie sulla natura umana e sull'ordine sociale. La personificazione di ciò che l'economia liberista immagina è, ad esempio, l'uomo creato da uno dei massimi esponenti dell'economia classica del Diciannovesimo secolo, John Stuart Mill. Egli credeva che, come accade per la geometria, le scienze sociali potessero utilizzare un modello astratto per formulare ipotesi in grado di semplificare, per interpretare, la realtà complessa dei



comportamenti e della relazioni fra gli individui. E' così che nacque dunque l'idea di *homo economicus*: un uomo anti-sociale, che compie le proprie scelte solo in base al calcolo dei vantaggi e degli svantaggi personali che esse gli procurano, completamente privo di una dimensione etica, affettiva e pro-sociale, animato dal desiderio di utilizzare al meglio ciò che possiede per ottenere ciò che vuole, nonché capace di essere artefice esclusivo della propria felicità. E, per quanto lo stesso Mill fosse consapevole dei limiti che caratterizzavano tali ipotesi, l'approccio economico che stava alla base di questa idea diventò comunque il quadro di riferimento per la comprensione di tutto il comportamento umano<sup>73</sup>.

Questo concetto si estese, infatti, anche alla misurazione del livello del benessere nazionale il quale da allora viene comunemente e direttamente associato all'aumento nel lungo periodo del reddito pro-capite, cioè del potere d'acquisto medio. La crescita del Paese, quindi, dipende direttamente dall'aumento pro-capite del Pil (Prodotto Interno Lordo), indicatore statistico che misura cioè tutto ciò che passa dal mercato, che perciò ha un prezzo e che esprime la quantità di ciò che nella società viene comprato e venduto.

Sostenere la diffusione di un mondo fatto di mercato, vissuto da uomini dalle caratteristiche uguali all'*homo oeconomicus*, in cui, per il raggiungimento del benessere sociale ed individuale risulta fondamentale incentivare la crescita del Prodotto Interno Lordo, non è però cosa da poco. In questo modo, infatti, si "contribuisce alla cultura della società di mercato in una maniera che risulta funzionale agli interessi di gruppi particolari" (Patel, 2010, p. 44). E la cultura non è soltanto qualcosa di immateriale, ma, al contrario, ha risvolti concreti nel mondo delle persone in carne e ossa.

Ed i riscontri che questo modello economico e di sviluppo ha sulla realtà non sono dei più positivi. Gli indicatori ad oggi disponibili per la misurazione della felicità (sia soggettivi che oggettivi), infatti, "raccontano una storia scomoda: nel secondo dopoguerra in Occidente la soddisfazione che gli individui provano per la propria vita non ha registrato miglioramenti significativi. Inoltre i confronti del livello medio di felicità tra i vari paesi mostrano che spesso la gente nei paesi poveri sembra più felice che in quelli ricchi (...). Questi dati sembrano insomma suggerire che il denaro non compra la felicità. Nonostante l'enorme aumento dell'accesso ai beni di consumo registrato negli ultimi cinquant'anni, gli occidentali non sembrano più felici" (Bartolini, 2010, p. 3). Per questo motivo e a causa sia dell'evidente crisi economica e finanziaria contingente, sia degli effetti negativi che questo modello di sviluppo riversa sugli individui, "come se avesse preso un antidepressivo, [anche] la scienza triste sta riscoprendo la verità di un assioma culturale quasi universale: il perseguimento della ricchezza non dà la felicità" (Patel, 2010, p. 39). Uno degli studi più interessanti a livello internazionale, che indaga il rapporto esistente tra denaro e felicità, è il cosiddetto, e già in precedenza citato, 'paradosso di Easterlin', dal nome dell'economista che per primo lo ha evidenziato. Nel suo saggio del 1974, egli sottolinea il paradosso secondo cui oltre una certa soglia l'aver più denaro non rende più felici ma, al contrario, l'individuo si trova imprigionato in una sorta di 'ingranaggio edonico', nel quale la felicità consiste nell'ottenere un livello di consumi simile a quello dei propri pari, e se le condizioni degli altri migliorano più delle sue, l'individuo si sente perciò più infelice, anche se sta meglio in termini

---

<sup>73</sup> In particolare a seguito della pubblicazione del testo di Gary Becker "The Economic approach to human behavior" nel 1976, che ha finito per influenzare quasi ogni campo delle scienze sociali

assoluti. Anche Fred Hirsch, all'interno del suo testo *Limiti sociali dello sviluppo* (Hirsch, 1976) mette in luce come essi siano dettati principalmente dall'inflazione dei cosiddetti "beni posizionali", quei beni cioè, "che comunicano lo *status* sociale di una persona all'individuo stesso e alla società – [spiegando così] perché all'aumentare della disuguaglianza si aggravi anche l'infelicità delle persone" (Patel, 2010, p.41). La consapevolezza dell'esistenza del paradosso della felicità arriva in questo modo a minacciare un pilastro fondamentale della cultura moderna, che vede la crescita economica come il plausibile mezzo per migliorare la percezione che gli uomini hanno della propria vita e secondo la quale "la prosperità economica è l'aspirazione principale di nazioni, comunità e individui, e la crescita viene considerata il principale segno del progresso di un Paese" (Bartolini, 2010, p. 4).

Grazie a questa nuova presa di cognizione che si sono potuti sviluppare indicatori alternativi molto più significativi per lo studio del benessere e della salute sociale, come ad esempio: l'Indice dello Sviluppo Umano, *Human Development Index (Hdu)*, pubblicato annualmente dall'*United Nation Development Programme*, che aggrega i dati sul reddito nazionale con le statistiche sulla salute e l'istruzione); l'Indice di Emancipazione Femminile (*Gender Empowerment Index*), anche questo pubblicato dalle Nazioni Unite, che misura il rispetto dei diritti delle donne e il livello di partecipazione femminile alla vita pubblica, sociale ed economica; la ricerca pubblicata dalla *New Economics Foundation* del Regno Unito, all'interno della quale sono inseriti una serie di dati che esaminano diversi aspetti del benessere nazionale: dai sentimenti personali di felicità e vitalità, alla presenza di relazioni sociali di supporto; etc. Lo sforzo per apportare un cambiamento in questo senso è ravvisabile, quindi, in diverse parti del mondo, all'interno di istituzioni, organi e realtà che hanno dato chiari segnali in questa direzione. Altri esempi sono: il progetto italiano *Bes*, nato con lo scopo di misurare il benessere equo e sostenibile da un'iniziativa del *Cnel* e dell'*Istat*; la comunicazione "*Oltre il Prodotto Interno Lordo*" fatta al Parlamento e al Consiglio europeo da parte della Commissione Europea; lo schema di misurazione del 'Progresso della Società' e l'intenzione dichiarata dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (*Ocse*) di valutare le politiche economiche e sociali rispetto al loro contributo al benessere complessivamente inteso; il comunicato finale della riunione del *G20* a Pittsburg; il terzo forum mondiale dell'*Ocse*, tenutosi in Corea alla fine dell'Ottobre scorso dal titolo "Monitorare il progresso, costruire visioni, migliorare la vita", che rappresenta l'agenda del futuro e la speranza che nuove misure del benessere diventino il riferimento per scelte politiche e individuali capaci di rispondere alle domande fondamentali dell'uomo; "il progetto internazionale dell'*Ocse* sulla misura del progresso delle società e l'ampio lavoro di approfondimento e iniziativa politica svolto dal Parlamento Europeo, dalla Commissione Europea, dall'*Ocse*, dal *Wwf* e dal Club di Roma dal titolo "*Andare oltre il Pil*" che ha visto la promozione di due conferenze internazionali a Bruxelles, "*Taking Nature into the Account*" nel 1995 e "*Beyond GDP nel 2007*" (Paltrinieri, 2012, p. 114); etc.

Una fondamentale esperienza in questo senso è stata in particolar modo rappresentata dalla "Commissione per la misura della *Performance* economica e il Progresso sociale" (*CMEPSP*), creata all'inizio del 2008 su richiesta del Presidente della Repubblica Francese Nicholas Sarkozy, insoddisfatto dello stato attuale delle informazioni statistiche per quanto riguarda l'economia. Egli stesso ha dichiarato infatti: "Sono fermamente

convinto di una cosa: non cambieremo il nostro comportamento se non cambiamo il modo in cui misuriamo la nostra *performance* economica. Se non vogliamo che il nostro futuro e quello dei nostri figli e nipoti sia disseminato di catastrofi finanziarie, economiche, sociali e ambientali, che in fin dei conti sono tutte catastrofi umane, dobbiamo cambiare il nostro modo di vivere, consumare e produrre. Dobbiamo cambiare i criteri che governano le nostre organizzazioni sociali e le nostre politiche pubbliche. Una rivoluzione ci attende: è una sensazione che abbiamo tutti. Questa rivoluzione giungerà completamente a termine solo se sarà prima di tutto una rivoluzione della nostra mente, del nostro modo di pensare, della mentalità e dei valori. Una rivoluzione di questo tipo è inconcepibile senza mettere profondamente in discussione il modo in cui spieghiamo le conseguenze delle nostre iniziative, i risultati di ciò che facciamo. (..) Le nostre statistiche e i nostri bilanci riflettono le aspirazioni che nutriamo, il valore che attribuiamo alle cose. E' impossibile separarli dalla nostra visione del mondo, dell'economia e della società, nonché dalla nostra concezione dell'essere umano e delle nostre interrelazioni" (Sarkosy, 2010, pp. IX-X). La Commissione, formata da diversi economisti e scienziati sociali che rappresentavano un ampio spettro di specializzazioni (dalla contabilità nazionale, all'economia del cambiamento climatico), ha visto al suo interno in particolar modo il coinvolgimento di J. Stiglitz (Presidente), A. Sen (Advisor) e Jean Paul Fitoussi (Coordinatore). La creazione di questa Commissione internazionale si poneva l'obiettivo di "allineare più correttamente gli indicatori del benessere a ciò che contribuisce effettivamente alla qualità della vita" (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2010, p XXI). Nel settembre del 2009 la Commissione ha quindi pubblicato un rapporto di quasi trecento pagine in cui sono stati elencati suggerimenti, alcuni metodologici altri filosofici, per la misurazione dei progressi nazionali nel ventunesimo secolo, e lo stesso Stiglitz, al termine dei lavori ha dichiarato: "Ci siamo trovati rapidamente d'accordo sul fatto che non era possibile avere un solo numero che sostituisse i diversi valori che compongono il Pil, anche se sarebbe stato bello riuscirci". Quello che è interessante qui sottolineare è come, in particolare, la Commissione abbia fermamente accolto le due critiche principali rivolte al Pil: che oggi questa misura economica va modificata per rispecchiare meglio le condizioni reali delle persone, e che ogni paese dovrebbe adottare anche altri indicatori per completare il quadro di ciò che avviene sul piano economico, sociale e ambientale. Alla fine, i componenti della Commissione, hanno concluso che misurare la qualità della vita di una popolazione richiede parametri riconducibili ad almeno sette categorie: salute; istruzione; ambiente; occupazione; benessere materiale; rapporti interpersonali; partecipazione politica. Inoltre, hanno dichiarato che, se un paese vuole prendere sul serio il suo miglioramento, deve iniziare a misurare anche il suo livello di equità, ossia la distribuzione della ricchezza materiale e di altri beni sociali, oltre che la sostenibilità economica ed ambientale. Il rapporto della Commissione sembra confermare, quindi, quello che, con un'indubbia lungimiranza, Bob Kennedy, in suo discorso all'Università del Kansas nel 1968, affermò: "ad alimentare il Pil sono anche l'inquinamento dell'aria e la pubblicità per le sigarette, il costo per le ambulanze che intervengono per le carneficine sulle autostrade, il napalm e l'armamento nucleare, i programmi televisivi che glorificano la violenza, le serrature per barricare le nostre case e i costi della prigione di chi le infrange (..) il Pil cioè misura tutto ad eccezione di ciò che rende la vita degna di essere vissuta".

Il mutamento degli indicatori di misura della ricchezza e del benessere rivela quindi un generale turbamento riguardo i principi che sono alla base dell'attuale modello di sviluppo. Come ha detto il premio Nobel per l'economia Amartya Sen, infatti, "discutere di indicatori vuol dire in realtà discutere dei fini ultimi della società". L'insieme di questi nuovi indici rappresenta, allora, il tentativo di cogliere quel concetto quasi inafferrabile del buon vivere, quello che i greci chiamavano *eudaimonia*, nel quale la felicità è correlata alla prosperità umana e non al denaro.

### **12.3. Rischi e 'falsi miti' del nuovo capitalismo: disuguaglianza e diritti**

“Naturalmente, siamo consapevoli e convinti, è persino banale ricordarlo, che non tutto il nuovo è in sé positivo” (Unipolis, 2015, p. 7). “Il lato solare di irriducibile auto-determinazione [che si è visto tipico del lavoro oggi] si scontra con l'assenza di tutele e garanzie per i soggetti di forme del lavoro ritenute atipiche, stritolati da un presente in assenza di diritti e l'assenza di un diritto al futuro” (Contarini, Marsi, 2015, p. 71). In particolare la ricerca ha mostrato anche l'altra faccia dello sviluppo dei nuovi modelli di impresa e lavoro. “Le trasformazioni delle forme del vivere e del lavorare generano una condizione esistenziale sospesa tra ricerca di emancipazione e pericolo di nuove forme di sfruttamento. [...] Si resta tutti eternamente in bilico tra realizzazione di se stessi e condizionamenti esterni; riappropriazione di tempi di vita e vita messa a lavoro; passioni felici e rancoroso disagio; volontà di mettersi in discussione e pericolo di auto-sfruttamento; individualismo competitivo e cooperazione sociale. Nella rete virtuale, come nella vita reale [...] L'unica certezza [appare] quella di venire sempre meno retribuiti dal punto di vista monetario, come testimonia il diffondersi, in molti Stati dell'Europa mediterranea in crisi, della terribile e apparentemente ossimorica pratica del lavoro gratuito: una tra le forme di lavoro emergente” (*ibidem*, p. 73). Laddove, come è stato descritto, il lavoro in genere diviene una “prestazione prodotta e venduta da un soggetto considerato ormai autonomo e indipendente”, si rischia via via di celare “le effettive e reali condizioni di sfruttamento e di alienazione proprie del rapporto capitalistico [...]. Parlare di capitale umano [infatti può portare ad] occultare le uniche condizioni che rendano possibile la valorizzazione del capitale: lo sfruttamento della forza lavoro sotto forma di salariato e l'opera di esproprio subita da chi produce, l'espropriazione dei mezzi sociali di produzione che sono invece il frutto accumulato dello sfruttamento di chi lavora. Allo stesso modo, si occulta la natura stessa di questo sfruttamento: l'estorsione del plus-valore sotto forma di plus-valore. Parlare di capitale a proposito di ciò che è l'esatto contrario del capitale [...] significa invertire tutti i rapporti di produzione capitalistici rendendoli incomprensibili” (*ibidem*, p. 115). Un'analisi interessante, fatta in questo senso, proviene dall'incrocio dei dati ricavati da questa ricerca e da quella condotta da Adam Arvidsson a Milano. Da questa, infatti, è stato possibile notare che “i coworker faticano nel tradurre il loro capitale culturale in reddito economico. Nonostante un impegno più che *full-time* nella stragrande maggioranza dei casi e che si attesta intorno alle 45 ore settimanali in media, a cui si aggiungono spesso periodi di lavoro nel weekend e durante la notte (circa il 60% del campione), i redditi sono molto contenuti: circa un lavoratore su

tre percepisce meno di 1000 € al mese lordi e il 15% del campione non riesce a raggiungere la soglia di 500 euro al mese; circa un terzo guadagna fra i 1500 € e i 2000 € lordi e il 15% dei giovani riesce a percepire più di 2000 € al mese<sup>74</sup> (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 9). Secondo la stessa indagine “i coworker sono giovani altamente qualificati e di buona famiglia, che lavorano molto e guadagnano poco” (*ibidem*); persone che vendono una continua proliferazione delle mansioni alla quale, però, “non corrisponde necessariamente né una crescita del reddito né un aumento del lavoro inteso come attività socialmente riconosciuta e remunerata” (Contarini, Marsi, 2015, p. 58).

Ma la condizione forse più preoccupante, collegata al tema dell’auto-imprenditorialità, e che sembra fare da sfondo alla nuova narrazione, è quella per cui se da una parte “si è tutti liberi di creare e d’intraprendere” allora dall’altra “si è artefici del proprio destino” e “dunque unici responsabili del proprio successo o insuccesso. [...] Chi fallisce nella vita lo deve al fatto di non essere stato un buon imprenditore” (*ibidem*, p. 111). Come descritto precedentemente, in una società in cui tutti devono partecipare e tentare, quello che però non viene mai preso in considerazione è l’alternativa per coloro i quali, non avendo maggior talento, o determinazione, o non indovina il momento giusto, non riescono a vincere.

“Ci si imbatte infatti sempre più spesso, quanto più stretti sono i sentieri dell’occupazione, in una frenesia promozionale che tutto accomuna e tutto banalizza, in una interpretazione salvifica della neo-imprenditorialità che quanto più è sommaria e indistinta, tanto più è fuorviante e illusoria, ma che soprattutto non tiene conto della complessità e della pericolosità del fare impresa. Un rozzo tentativo di sostituire all’immagine del lavoro sicuro (pubblico) quella di un processo di imprenditorializzazione facile e alla portata di tutti, soprattutto nei ceti meno favoriti economicamente e culturalmente, nella riproposizione del vecchio adagio che, a questo punto, chi non riuscirà, lo dovrà solo alla propria cattiva volontà” (Salani, 1998, p. 12). L’ideologia che sta dietro a questo panegirico superficiale per la spinta e la creazione imprenditoriale ad ogni costo, si rivela quindi estraneamente pericolosa e da tenere perciò sotto controllo.

#### **12.4. *Beyond the idea of “hornet”*: una nuova idea di forma cooperativa innovativa di impresa**

Lo sviluppo di queste nuove forme di impresa, ha dimostrato anche che lo spazio occupato da tempo dalle imprese sociali e cooperative in Italia sta diventando sempre più appetito dal mondo del *profit*.

Quello che emerso allo stesso tempo, però, è che “non abbiamo [però] bisogno di nuove tipologie giuridiche orientate alla ricerca di agevolazioni fiscali o di nuovi percorsi di certificazione, quanto di nuovi meccanismi di produzione del valore capaci di ricombinare il sociale con l’economico superando i riduzionismi generati da una visione distorta dell’impresa alimentata dall’ideologia dell’*homo economicus*. I diversi e non sovrapponibili dibattiti sulle ‘società benefit’ (in ambito *for-profit*) e quello sull’impresa sociale (in ambito

---

<sup>74</sup> “Bisogna sottolineare, tuttavia, che si tratta di importi lordi che per i titolari di Partita Iva sono fortemente ridotti da un regime di tassazione particolarmente duro. Infatti, circa il 54% del campione dichiara di aver chiesto un aiuto economico negli ultimi tre anni, chiedendolo alla propria famiglia nel 45% dei casi e a un istituto di credito nel 9%” (Arvidsson, Colleoni, 2016, p. 9)

*non-profit*) ci stanno raccontando come oggi il valore è ‘localizzato’ in quella terra di mezzo fra *profit* e *non-profit* dove l’ibridazione fra diverse organizzazioni produce un paradosso, quello della generatività e dell’innovazione”<sup>75</sup>. Quello che occorre, in questo senso, è che si sviluppi un modello di impresa tipico dell’area mediterranea che si differenzi da quello anglosassone e della Silicon Valley e che metta al centro i valori e i principi tipici del movimento cooperativo e mutualistico.

In questo senso, parlando del futuro del lavoro, occorre ragionare e soprattutto di nuovi diritti e nuove forme previdenziali. Occorre cioè, ragionare su formule nuove capaci di tutelare le persone che si trovano sempre più a fronteggiare possibili rischi e fallimenti.

Non occorre solo, quindi, dare risposta ai nuovi bisogni sociali emergenti, ma anche trovare strumenti in grado di accompagnare l’evoluzione di quello che risulta essere un radicale cambiamento di paradigma socio-economico.

In questo senso, possono essere prese ad esempio le molte le voci critiche che, anche nel mondo anglosassone, si sono misurate con il nuovo paradigma della Sharing Economy. Da Christian Fuchs a Nick Dyer-Whitefort, da Andrew Ross a Sara Horowitz, infatti, c’è tutto lo spettro di interpretazioni dove la condivisione viene vista come lo strumento per legittimare un regime di accumulazione segnato da superlavoro, bassi salari e precarietà radicale nel rapporto di lavoro. All’interno di questo gruppo di esperti, la voce che più di altre cerca di ribaltare in senso positivo la Sharing Economy è quella di Trebor Scholtz. In un recente *report* stilato per la Fondazione Rosa Luxemburg, Scholtz elabora, infatti, un vero e proprio manifesto programmatico per un nuovo “*Platform Cooperativism*”, all’interno del quale propone la costituzione di una rete di piccole e medie cooperative che possono offrire gli stessi servizi e condivisione di contenuti proposti dalle imprese della sharing economy, garantendo però servizi sociali e buoni salari. Scholtz basa questa teoria sull’idea che le imprese cooperative, a differenza delle pratiche di Sharing Economy, hanno alla loro base il principio di mutuo soccorso.

Mutuo soccorso, così come anche il mutualismo, sono state, inoltre, esperienze fondamentali per la storia europea e in particolare italiana, ma non sono fino ad ora divenuti valori adottati all’interno dell’economia *mainstream*. Nasce da questa constatazione, quindi, la necessità secondo Scholtz, di svolgere un doppio movimento che, da una parte, si operi per creare momenti produttivi caratterizzati da pratiche di mutuo soccorso, così come auspica all’interno del “*Platform cooperativism*”, ma al tempo stesso, immaginari e sviluppi un programma di tutela dei diritti e delle istanze dei nuovi lavoratori di cui la Sharing Economy non sembra preoccuparsi.

Le piattaforme digitali, secondo questo autore, potrebbero, allora, in questo senso svolgere il ruolo fondamentale di *medium* per tessere relazioni tra le cooperative, rafforzando il loro operato.

---

<sup>75</sup> Venturi, P. (2015), *Il sociale che condiziona la produzione della ricchezza. Le benefit corporation sono un modello ibrido innovativo, se non si limita alla riduzione degli effetti negativi delle aziende*, <http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/il-sociale-che-condiziona-la-produzione-della-ricchezza/>

## 12.5. Consorzi di nuova cittadinanza e spazi di invenzione istituzionale

Come è stato in diversi modi dimostrato, nella società attuale, “è in atto una rivoluzione pacifica e fin troppo silenziosa che passa attraverso l’innovazione e che investe il modo di studiare, di fare scienza, di impresa, di creare lavoro e di lavorare, di produrre valore e di consumare. Volendo dirlo con una espressione sola, potremo dire che sta cambiando il modo di fare politica, ovvero di essere cittadini facedo rete e avendo come obiettivo il bene comune. Questi cambiamenti sono alimentati dala cultura digitale, ma non sono affatto virtuali: sono effettivi, persino misurabili e, se non sono ancora patrimonio collettivo, se ancora attorno a noi tutto ci sembra immobile e vecchio, è solo perché non se ne parla abbastanza” (Luna, 2013, p. 135).

Anche al di fuori di luoghi come i coworking ed i FabLab, ispirandosi alla teoria della “*Social inquiry*” di Dewey (1938), è possibile iniziare ad inquadrare i processi partecipativi di deliberazione,così come fenomeni cognitivi che attraverso processi sociali interattivi generano forme plurime di apprendimento e conoscenza nell’azione, al di fuori di una prospettiva razionalista che vincola positivamente la relazione tra intenzioni, conoscenza, scelta e pratiche (Pasqui, 2005). In questa direzione, l’attenzione è posta sui processi di costituzione di senso in comune, ovvero sui modi nei quali i processi sociali producono pragmaticamente significati inediti. I coworking in questo senso rappresentano pratiche collettive e politiche, all’interno delle quali i soggetti sperimentano “l’esercizio dell’intelligenza sociale e della capacità della società di sperimentare nuove forme di partecipazione” (*ibidem*), favorendo un esercizio che nella società delle differenze può assumere una forma politica in discontinuità con la tradizione classica (Arendt, 1989) e nella generazione di un’idea di pubblico come spazio dell’interazione sociale (Crosta, 2000).

Non a caso Riccardo Luna nel suo libro del 2013 “*Cambiamo tutto!*”, affrontando il tema della rivoluzione degli innovatori, dedica un intero capitolo, il quarto, chiamato *Civic Hacker*, a questioni quali: la rete come strumento non neutro ma di costruzione di pace; i *meetup*; l’*Open Government*, da lui anche detto democrazia aumentata; il *civic hacking*; il bilancio partecipativo; gli *open data*; la *wikicrazia*; etc. (Luna, 2013). “Dentro lo sfaldamento, l’impoverimento e la precarizzazione di tutte le forme di vita e del lavoro, e della latente condizione di sotto-occupazione-inoccupazione-disoccupazione, la composizione plurale del Quinto Stato deve pensarsi come la possibilità di un consorzio di cittadinanza, che fondi inedite istituzioni di auto-governo di quell’intelletto collettivo formato dalla massa di produttrici-consumatori deprivati anche dei propri desideri. E’ questo lo spazio della invenzione istituzionale<sup>76</sup>, di altre istituzioni oltre la dimensione del pubblico statale, ma anche al di fuori dei tradizionali regimi privati di sfruttamento delle persone e delle risorse collettive, ripensando le possibili sperimentazioni dell’auto-organizzazione sociale. [...] E’ un sentiero di innovazione sociale e giuridica che mette in connessione le domande di giustizia delle cittadinanze con le pratiche giuridiche di un diritto del comune in grado di fondare nuove istituzioni: pensare e creare degli assetti istituzionali e delle regole di condotta per far sì che la dimensione dell’auto-governo collettivo delle cittadinanze sia l’utopia concreta di nuove forme del vivere associato e di tutela,

---

<sup>76</sup> Riflessione su invenzione istituzionale guarda e scrivi da nota p. 76 numero 30 del testo, Contarini, S. & Marsi, L. (2015), *Precariato. Forme e critica della condizione precaria*, Ombre Corte, Verona

affermazione e valorizzazione dei *commons*, oltre una semplicistica e irenica visione dei cosiddetti beni comuni” (Contarini, Marsi, 2015, p. 76). E’ in questo senso, quindi, che occorre “rileggere con nuove prassi le esperienze giuridiche, politiche e sociali che fondarono le forme associative delle classi operose e il loro portato costituente intorno ai principi di cooperazione, solidarietà, eguaglianza, libertà e giustizia sociale” (*ibidem*, p. 77). Infatti, così “come avvenne agli arbori delle strutture associative e organizzative della pluralità irriducibile del Quarto Stato, per l’attuale, frammentata moltitudine del Quinto Stato diviene necessario fondare quegli *ateliers* della conoscenza intesi come spazi pubblici post-statali, che permettano di trasformare le dimensioni territoriali del diritto alla città in nuove istituzioni di prossimità e di auto-governo federativo, dove sperimentare ipotesi locali, ma legate in una rete europea, di co-progettazione e co-produzione per innovative politiche culturali e sociali, di auto-governo della produzione condivisa” (*ibidem*, p. 79).

## **12.6. La rappresentanza sociale**

Dalla ricerca è emerso, inoltre, e per concludere, che un ulteriore importante problema che riguarda, in particolare, la condizione di vita di un numero sempre più elevato di lavoratori autonomi e indipendenti, è il loro risultare, dal punto di vista delle garanzie e dei diritti, invisibili e perciò precari. “I capitalisti personali sono oggi, in Italia, una folla magmatica di figure, mestieri, profili professionali. Una folla che si trova ovunque, in tutti i settori e in tutte le funzioni produttive, ma che è poco riconoscibile, non avendo ancora assunto una precisa identità” (Bonomi, Rullani, 2005, p. 38). Una identità, infatti, la loro, che sembra non essere definita, confusa, iscritta nel campo dell’esclusione e dello stigma sociale. Il rischio di esclusione non passa, però, “solo dalle difficoltà di ingresso o dall’espulsione dal mercato del lavoro ma anche dall’esclusione in altri ambiti della vita pubblica, quali la rappresentanza nella politica e nelle sedi di potere, nonché da un deterioramento della propria condizione psicologica” (Cordelli, Masi, 2012, p. 14). “I precari, gli autonomi, gli indipendenti [infatti] non sono rappresentati. [...] Sono invisibili agli occhi dei sindacati, della rappresentanza parlamentare. La loro identità sembra essere evaporata, insieme alla capacità di far sentire la propria voce attraverso canali indipendenti” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 37). Essi, soprattutto, non godono di una “rappresentanza sociale e, dunque, non hanno accesso alle decisioni e alle risorse di cui uno Stato che, pur essendo rimasto costituzionalmente fordista, preleva una quota rilevante della ricchezza prodotta, rendendo in cambio servizi diffusi, ma di scarsa qualità” (Bonomi, Rullani, 2005, pp. 48-49). Dalla ricerca emerge che, quello che è stato chiamato dagli autori Allegri e Ciccarelli “Il Quinto Stato” è sicuramente ancora disorganizzato e “alla ricerca di un’organizzazione, senza la quale è indifeso” (Allegri, Ciccarelli, 2013, p. 46). L’eterogeneità di questo magma sociale, però, non permette facilmente di creare una rappresentazione alternativa a quella tradizionale. I piccoli e i medi imprenditori, i lavoratori autonomi o precari, infatti, non hanno la stessa idea di rappresentanza degli interessi e, molto spesso, hanno modi di pensare ed agire opposti. Quello che emerge, però, al contrario, sia dall’osservazione partecipante, che



dall'analisi dell'interviste, che dalla continua analisi degli eventi sociali attuali legati al fenomeno studiato, è la ri-emersione dal basso di principi costitutivi ispirati all'auto-organizzazione, come, *in primis*, il municipalismo civico tipico dell'Italia repubblicana e associazionista (*ibidem*).

Consapevoli che, a questo punto, molti lettori liquideranno alcune delle parti presenti all'interno di questa riflessione definendole come utopie, non vi è modo migliore di concludere che citando le parole di Emanuele Ferragina, che all'interno del Suo testo scrive: "In realtà , un'utopia resta tale solo fino a quando non si comincia a circoscrivere l'idea proposta, a renderla concreta. Ciò che serve è trasformare l'utopia inquadrandola nei fatti e accettando il gioco della realtà. Ogni idea astratta deve trasformarsi dunque in un programma concreto, perché quanto essa perde in bellezza lo acquista in utilità. In fondo utopie, proposte e realtà sono molto più vicine di quanto siamo portati a credere: è un problema di rappresentazione dello spazio sociale. La realtà nella quale siamo immersi è definita da ciò che la gente tende ad accettare – spesso passivamente – come vero e necessario. Parafrasando Saramago, viviamo in un mondo di ciechi che credono di vedere" (Ferragina, 2014, p. 16).

## BIBLIOGRAFIA

- Arvidsson, A. & Colleoni, E. (2016), *La solidarietà connettiva: Coworking e ricomposizione del lavoro cognitivo*;
- Allegri, G. & Ciccarelli, R. (2013), *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, freelance per una nuova società*, Ponte alle Grazie, Milano;
- Amatori, F. (2006), *Imprenditorialità*;
- Appadurai, A. (2011), *Le aspirazioni nutrono la democrazia, et al.* Edizioni, Milano;
- Aronowitz S. (1997), *et alii, Manifesto del post-lavoro*, in (2006) Stanley Aronowitz, *Post-Work. Per la fine del lavoro senza fine*, DeriveApprodi, Roma-Bari;
- Bartolini, S. (2010), *Manifesto per la felicità. Come passare dalla società del ben-avere a quella del benessere*, Donzelli Editore, Roma;
- Battilani, P. & Schroter, H. G. (a cura di) (2012), *The cooperative businnes movement.1950 to the present*, Cambridge University Press, New York;
- Bauman, Z. (2012), *Conversazioni sull'educazione*, Edizioni Erickson, Trento;
- Bauman, Z. (2009; 2008 versione originale), *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, Roma-Bari;
- Benkler, Y. (2006), *The wealth of networks. How social production trasforms markets and freedom*, Yale University Press, New Haven and London;
- Berti, F. (a cura di), *Cooperazione sociale e imprenditorialità giovanile*, Collana Studi e Ricerche, Dipartimento di Scienze Storiche, Giuridiche, Politiche e Sociali;
- Bloch, E. (2005), *Il principio speranza*, Garzanti, Milano;
- Blossfeld, H. & Hofacker, D. & Rizza, R. & Bertolini S. (2011) (a cura di), *Giovani, i perdenti della globalizzazione? Lavoro e condizione giovanile in Europa e in Italia*, Franco Angeli, Milano;
- Bologna, S. & Fumagalli, A. (a cura di) (1997), *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Feltrinelli, Milano;
- Bologna, S. (2011), *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Serie Bianca Feltrinelli, Milano;
- Bonomi A. (2000), *Il distretto del piacere*, Bollati Boringhieri, Torino;
- Bonomi, A. (2005), *Il capitalismo personale. Vite al lavoro*, Einaudi, Torino;
- Borzaga, C. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma;
- Bourdieu, P. (1998), *La précarité est aujourd'hui partout*, in Id (éd), Contre-feux, Liber-Raison d'agir, Paris;
- Butler, O.E. (1996), *Positive obsession*, in *Bloodchild and other stories*, New York, Seven Stories Press;
- Castells M., (2000-2004) *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, 3 voll. Egea-Università Bocconi Editore, Milano;
- Chicchi, F. (2003), *Lavoro e capitale simbolico. Una ricerca empirica sul lavoro operaio nella società post-fordista*, FrancoAngeli, Milano;

Cipolla, C. & De Lillo, A. (a cura di) (1996), *Il sociologo e le sirene. La sfida dei metodi qualitativi*, FrancoAngeli, Milano;

Commissione d'indagine sulla povertà, (1985) *La povertà in Italia*, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Conad, (2001), *Crescere forti insieme*;

Consiglio d'Europa & Commissione Europea (2011), *Carta europea della responsabilità sociale condivisa*, Bruxelles;

Contarini, S. & Marsi, L., (a cura di) (2015), *Precariato. Forme e critica della condizine precaria*, Ombre Corte, Verona;

Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna;

Dardot, P. & Laval, C. (2013), *La nuova ragione del mondo. Critica della razionalità neoliberista*, DeriveApprodi, Roma;

De Masi D. (a cura di) (1985), *Manuale di ricerca sul lavoro e sulle organizzazioni*, La Nuova Italia Scientifica, Roma;

De Masi D. & Pepe D. (a cura di) (1989), *I modelli organizzativi tra conoscenza e realtà*, FrancoAngeli, Milano;

Di Nicola, P. (2009), *Frammenti di modernità riflessiva*, in Gosetti, G. (a cura di) (2009), *Quale economia per quale società*, FrancoAngeli, Milano;

Donati, P. & Solci R. (2011), *I beni relazionali: che cosa sono e quali effetti producono*, Bollati Boringhieri, Torino;

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2012), *NEETs. Young people not in employment, education or training: Characteristics, costs and policy responses in Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union;

Eurostat (2011), *European Union Labour Force Survey-Annual Result 2010*, issue n. 30, Publications Office of the European Union, Luxembourg;

Ferragina, E. (2014), *La maggioranza invisibile. Chi sono gli italiani per i quali la politica non fa nulla, e come dovrebbero cambiare davvero l'Italia*, BUR Futuropassato, Milano;

Galdo, A. (a cura di) (2013), *Lo scaffale degli italiani*, Mondadori, Milano;

Goodman, P. (1995), *Individuo e società*, Eleuthera, Milano;

Guidicini, P. (1995), *Questionari, interviste, storie di vita: come costruire gli strumenti, raccogliere le informazioni ed elaborare i dati*, FrancoAngeli, Milano;

Guidicini, P. (1993), *Nuovo manuale della ricerca sociologica*, FrancoAngeli, Milano;

Hirsch, F. (1976), *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano;

Istat, 2012, in Marzadro S., Schizzerotto A. (2011), *Le prospettive di mobilità sociale dei giovani italiani nel corso del XX secolo*, in Schizzerotto A. & Trivellato, U. & Sartor N. (2011), *Generazioni disuguali. Le condizioni di vita dei giovani di ieri e di oggi: un confronto*, Il Mulino, Bologna;

Jackson, T. (2011), *Prosperità senza crescita. Economia per il pianeta reale*, Edizioni Ambiente, Milano;

La Rosa, M. (2009), *Etica e impresa: un nuovo e diverso approccio al tema*, in Gosetti, G. (a cura di) (2009),

*Quale economia per quale società*, FrancoAngeli, Milano;

Latouche, S. (2009), *La decrescita come uscita dall'economia*, in Gosetti, G. (a cura di) (2009), *Quale economia per quale società*, FrancoAngeli, Milano;

Lavelle, J.L. (2009), *L'economia solidale: un movimento internazionale*, in Gosetti, G. (a cura di) (2009), *Quale economia per quale società*, FrancoAngeli, Milano;

Luna, R. (2013), *Cambiamo tutto! La rivoluzione degli innovatori. Perché quelli che vogliono cambiare il mondo non aspettano. Lo fanno*, Editori Laterza, Roma-Bari;

Magatti, M. (a cura di) (2015), *La nuova borghesia produttiva. Un modello per il capitalismo italiano*, Guerrini e Associati, Milano;

Magnaghi, A. (2000), *Il progetto locale*, Bollati Boringhieri, Torino;

Manuel Castells (2000-2004), *L'età dell'informazione: economia, società, cultura*, 3 voll. Egea-Università Bocconi Editore, Milano;

Masi, S.E. & Cordelli, G. (2012), *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?*, Carocci Editore, Roma;

Mazzoli, E. & Zamagni, S. (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Il Mulino, Bologna;

Mezzanotte, M.N. (2012), *Prefazione*, in *Italiani nel dettaglio. Cinquant'anni di cooperazione fra dettaglianti*, Conad, Contrasto, Roma;

Micelli, S. (2011), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia;

Migliavacca, M. (2012), *Giovani tra passato e futuro. Risorsa o vincolo?*, in Masi S.E. & Cordella, G. (2012), *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?*, Carocci Editore, Roma;

Mill, J.S. (1998), *Principles of Political Economy*, Oxford University Press, Oxford;

Murgia, A. & Poggio, B. (2012), La "trappola della passione": esperienze di precarietà dei giovani highly skilled in Italia, Spagna e Regno Unito, in Masi, S.E. & Cordella, G. (2012), *Condizione giovanile e nuovi rischi sociali. Quali politiche?*, Carocci Editore, Roma;

Nussbaum, M.C. (2012), *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino, Bologna;

Paltrinieri, R. (2012), *Felicità responsabile. Il consumo oltre la società dei consumi*, FrancoAngeli, Milano;

Paltrinieri, R. & Parmigiani, M.L. (a cura di) (2005), *Sostenibilità e etica? Per un'analisi socioeconomica della responsabilità sociale d'impresa*, Carocci, Roma;

Patel, R. (2010), *Il valore delle cose, e le illusioni del capitalismo*, Feltrinelli, Milano;

Poe E.A., (1833) *Discesa nel Maelstroem*;

Polanyi, K. (2000), *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino;

Porter, E.M. & Kramer M.R. (2011), *Creating shared Value*, Harvard Business Review;

Pugliese, F. (2011), *Buoni risultati e forte credibilità*, in *Crescere forti insieme*, Conad;

Putnam, R.D. (2004), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, Il Mulino, Bologna;

Revelli, M. (2009), *Un nuovo approccio alla lettura della crisi del rapporto stato-mercato*, in Gosetti, G. (a

cura di) (2009), *Quale economia per quale società*, FrancoAngeli, Milano;

Rifkin, J. (2014), *La società del costo marginale Zero. L'internet delle cose, l'ascesa del commons collaborativo e l'eclissi del capitalismo*, Mondadori, Milano;

Rizzoli V. (2013), "Crisi come Rappresentazione Sociale. Analisi quali-quantitativa degli stili di comunicazione in testate giornalistiche italiane nel corso del tempo", Padova, pp. 8-12;

Rodotà S. (2012), *Il diritto di avere dei diritti*, Laterza, Roma-Bari;

Rodotà, S. & Marella, M.R. (2012), *Oltre il pubblico e il privato: per un diritto dei beni comuni*, Ombre corte, Verona;

Salani, M.P. (1998), *Imprenditorialità e impresa come modello di società*, Edizioni Seam, Roma;

Salani, M.P. (a cura di) (2006), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Il Mulino, Bologna;

Sarkosy, N. (2010), *Prefazione*, in Stiglitz, E. & Sen, A. & Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano;

Sen, A.K. (1992), *Le ragioni del persistere della povertà nei paesi ricchi*, in Guidicini, P. & Pieretti, G. (a cura di), *Le residualità come valore*;

Sen, A.K. (1994), *La disuguaglianza. Un riesame critico*, Il Mulino, Bologna;

Sennet, R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano;

Sennet, R. (2006), *Il declino dell'uomo pubblico*, Bruno Mondadori;

Sennet, R. (1999), *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano;

Sita, L. (2012), *L'audacia e la pazienza*, in *Italiani nel dettaglio. Cinquant'anni di cooperazione fra dettaglianti*, Conad, Contrasto, Roma;

Standing, G. (2012), *Precari. La nuova classe esplosiva*, Il Mulino, Bologna;

Stiglitz, E. & Sen, A. & Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*, Etas, Milano;

Thévenot, L. (1995), *Rationalité ou normes sociales: une opposition dépasse? In Le modelé l'enquete. Les usages du principe de rationalité dans le science sociale*, Editions de l'EHEES, Paris;

Unipolis, (2015), *Dalla sharing economy all'economia collaborativa. L'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, I Quaderni Unipolis;

Vella, M. (2010), *Oltre il profitto. Storia, economia, gestione e finanza delle imprese cooperative italiane*, Maggioli Editore, Repubblica di San Marino;

Wilde, O. (1980), *Il ritratto di Dorian Gray*;

Zamagni, S. & Zamagni V. (2008), *La cooperazione: tra mercato e democrazia economica*, Il Mulino, Bologna;

Zamagni, S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma;

Zamagni, S. & Sacco, P. (a cura di) (2006), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Il Mulino, Bologna.

## SITOGRAFIA

- Busacca M. (2016), *Coworking e Fablab: quale direzione?*, <https://www.che-fare.com/coworking-fablab/>
- (2014) Survey “*Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth*”;
- (2014) Survey “*Draft Joint Employment Report, accompanying the Communication from the Commission on Annual Growth*”;
- Dati Eurostat,  
[http://ec.europa.eu/eurostat/home?p\\_auth=CPJNQP0S&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_action=search&text=needs](http://ec.europa.eu/eurostat/home?p_auth=CPJNQP0S&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=needs);
- La crisi come opportunità*, secondo Ilvo Diamanti, <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-12-23/crisi-come-opportunita-081820.shtml?uuiid=Ab3PGcEH>;
- Analisi realizzata applicando i sistemi di ricerca semantica di *SpazioDati* agli archivi di *Cerved*,  
<https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi/osservatorio-sulla-imprenditoria-italia-2>
- Bjoern H., (2012) Startup Ecosystem Report,  
<http://cdn2.blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wpcontent/uploads/2012/11/Startup-Ecosystem-Report-2012.pdf>;
- Pagina principale Wikipedia, [https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina\\_principale](https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale);
- Sito Web Global Coworking Map, <http://coworkingmap.org/>;
- (2016) “*Global Coworking Survey*”,  
<http://www.deskmag.com/en/2016-forecast-global-coworking-survey-results>;
- Desmacg, Coworaholic, Coworking Outlook*, (2016) *Coworking Forecast. Result of the Global Coworking Survey in Charts: Part 1*,  
[http://cdn2.hubspot.net/hubfs/885591/2016\\_Coworking\\_Outlook\\_1.pdf?t=1456107107017](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/885591/2016_Coworking_Outlook_1.pdf?t=1456107107017);
- Organisation Internationale du Travail, *Rapport de la Commission de mise en valeur des ressources humaines*, <http://www.ilo.org/public/french/standards/reIm/ilc/ilc88/comhumd.htm>;
- <https://ecoworkmagazine.wordpress.com/2013/10/14/il-coworking-allinternet-festival-2013/>;
- Codice etico e di comportamento di Conad,  
[http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND\\_Mod-231-conad-16-giugno-\\_2\\_/original/CND\\_Mod+231+conad+16+giugno+\\_2\\_.pdf](http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/pdf/Codice-etico/CND_Mod-231-conad-16-giugno-_2_/original/CND_Mod+231+conad+16+giugno+_2_.pdf);
- [http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/Comunicazione/Comma/Comma06\\_11/original/Comma06\\_11.pdf](http://www.conad.it/mediaObject/conad/varie/Comunicazione/Comma/Comma06_11/original/Comma06_11.pdf);
- Commissione delle Comunità Europee, (2003), *Libro Verde. L'imprenditorialità in Europa*, Bruxelles,  
[http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2003/com2003\\_0027it01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2003/com2003_0027it01.pdf);
- Coopstartup, (2014), *Guida alla formazione di startup cooperative*,  
[http://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA\\_SC.pdf](http://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA_SC.pdf);

Decalogo di Coopstartup, <http://www.coopstartup.it/decalogo-di-coopstartup/>;

Carta di identità di Coopstartup, <http://www.coopstartup.it/carta-identita/>;

Bauman, Z., (2012), *Conversazioni sull'educazione*, Edizioni Erickson, Trento,

<http://www.doppiozero.com/materiali/fuori-busta/zygmunt-bauman-conversazioni-su%E2%80%99educazioneBauman>;

Dichiarazione del Presidente durante l'incontro organizzato a Febbraio 2013 da Legacoop al Circolo della Stampa di Milano,

[http://www.nelpaese.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=378%3Aschultz-ue-europa-impari-dalla-cooperazione&catid=472&Itemid=1592](http://www.nelpaese.it/index.php?option=com_content&view=article&id=378%3Aschultz-ue-europa-impari-dalla-cooperazione&catid=472&Itemid=1592)), *Conversazioni sull'educazione*, Edizioni Erickson, Trento;

Capone, R. (2016), *Avanti con le Benefit Company. Una via di uscita dalla crisi. L'ambizioso tentativo degli imprenditori di conciliare profitto e bene comune*,

<http://www.lindro.it/una-via-di-uscita-dalla-crisi/2/>;

Venturi, P. (2015), *Il sociale che condiziona la produzione della ricchezza. Le benefit corporation sono un modello ibrido innovativo, se non si limita alla riduzione degli effetti negativi delle aziende*,

<http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/il-sociale-che-condiziona-la-produzione-della-ricchezza/>