

GESTIRE L'INNOVAZIONE SOCIALE

Il caso tedesco e il caso italiano

Istituto Luigi Sturzo e Fondazione Adenauer

Roma, 8 aprile 2011

IL TEMA

- Il tema del Welfare – soprattutto nella sua declinazione urbana – sta diventando un **fenomeno sempre più complesso e urgente da affrontare**.
- **La nuova povertà urbana** diventerà uno dei problemi (se non IL problema) del XXI secolo, non solo per i grandi aggregati urbani del terzo mondo ma anche per le città occidentali. Un recente rapporto congiunto di Banca Mondiale e Nazioni Unite prevede che in tempi non lontanissimi (2030) nella città del futuro si anniderà il 90% della povertà.
- Oltretutto **la attuale crisi economica, unita al “ritiro” delle Istituzioni da alcuni servizi di base e alcuni trend sociali della contemporaneità** (urbanizzazione spinta, flussi migratori verso l'Occidente e aumento diffuso dell'insicurezza) richiede un **approccio sistematico e “discontinuo” al tema** che introduca dosi massicce di innovazione e forzi una evoluzione radicale degli attuali modelli di business e di governance.
- D'altra parte **le nuove tecnologie** (digitale, sensoristica, nano materiali, biotech, genomica, ...) i **nuovi servizi** (remote monitoring e assistenza a domicilio, co-housing, micro-insurance, ...) e le **nuove metodologie di progettazione** di prodotti e servizi (in primis progettazione partecipata, design thinking, ...) aprono nuovi spazi di servizio e creano l'occasione di sperimentare nuove soluzioni e nuovi modelli di business: **la social innovation**.
- In questo contesto **sta emergendo un “modello italiano” sostenibile** – che abbiamo chiamato **“generativo”** – robusto economicamente ma attento al sociale che potrebbe diventare modello di riferimento sia per le policy che per la “buona gestione aziendale”

- Il 3 marzo 2011 la Commissione europea ha presentato la **strategia Europa 2020 per uscire dalla crisi** e preparare l'economia dell'UE ad affrontare le sfide del prossimo decennio.
- La Commissione individua **tre obiettivi di crescita**, da mettere in atto mediante azioni concrete a livello europeo e nazionale:
 - Crescita **intelligente** (promuovendo la conoscenza, l'innovazione, l'istruzione e la società digitale)
 - Crescita **sostenibile** (rendendo la nostra produzione più efficiente sotto il profilo dell'uso delle risorse, rilanciando nel contempo la nostra competitività)
 - Crescita **inclusiva** (incentivando la partecipazione al mercato del lavoro, l'acquisizione di competenze e la lotta alla povertà).
- I progressi verso la realizzazione di questi obiettivi saranno valutati sulla base di **cinque traguardi** principali che gli Stati membri saranno invitati a **tradurre in obiettivi nazionali** definiti in funzione delle rispettive situazioni di partenza:
 - Il 75% delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un lavoro
 - Il 3% del PIL dell'UE deve essere investito in ricerca e sviluppo (R&S)
 - I traguardi "20/20/20" in materia di clima/energia devono essere raggiunti
 - Il tasso di abbandono scolastico deve essere inferiore al 10% e almeno il 40% dei giovani deve avere una laurea o un diploma
 - 20 milioni di persone in meno devono essere a rischio povertà.

Per raggiungere questi traguardi, la Commissione propone un programma Europa 2020 che consiste in una serie di iniziative faro:

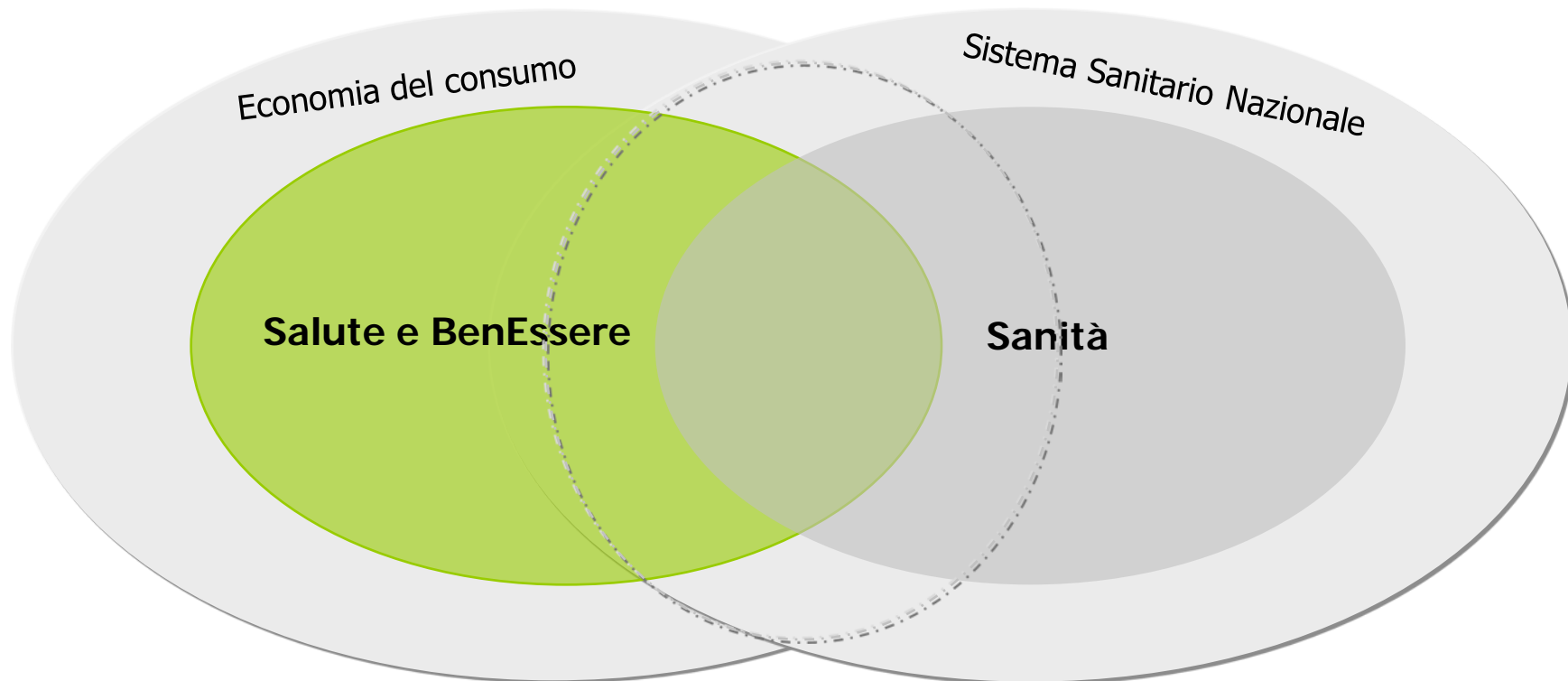
- L'Unione dell'innovazione: **riorientare la politica in materia di R&S e innovazione** in funzione delle sfide principali, colmando al tempo stesso il divario tra scienza e mercato per trasformare le invenzioni in prodotti. Il brevetto comunitario, ad esempio, potrebbe far risparmiare alle imprese 289 milioni di euro l'anno.
- Gioventù in movimento: **migliorare la qualità e l'attrattiva internazionale degli istituti europei di insegnamento superiore** promuovendo la mobilità di studenti e giovani professionisti. Per fare un esempio concreto, i posti vacanti in tutti gli Stati membri devono essere più accessibili in tutta Europa e le qualifiche e l'esperienza professionali devono essere debitamente riconosciute.
- Un'agenda europea del digitale: trarre vantaggi socioeconomici sostenibili da un **mercato unico del digitale basato sull'Internet superveloce**. Nel 2013 tutti gli europei dovrebbero avere accesso all'Internet ad alta velocità.
- Un'Europa efficiente sotto il profilo dell'uso delle risorse: favorire la transizione verso un'economia basata su un **impiego efficiente delle risorse e a basse emissioni di carbonio**. L'Europa non deve perdere di vista i suoi traguardi per il 2020 in termini di produzione di energia, efficienza energetica e consumo di energia. Ciò ridurrebbe di 60 miliardi di euro le importazioni di petrolio e di gas entro il 2020.
- Una politica industriale per una crescita verde: **aiutare la base industriale dell'UE ad essere competitiva** nel mondo post-crisi, promuovere l'imprenditoria e sviluppare nuove competenze. Questo creerebbe milioni di nuovi posti di lavoro.
- Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro: **porre le basi della modernizzazione dei mercati del lavoro** per aumentare i livelli di occupazione e garantire la sostenibilità dei nostri modelli sociali a mano a mano che i figli del baby boom andranno in pensione.

IL CONCETTO DI VALORE CONDIVISO

- Il business e la società vengono rappresentati da troppo tempo come due forze antitetiche. Gli economisti hanno legittimato l'idea che per fornire dei benefici alla società, le aziende debbano limitare il proprio successo economico
- Il concetto di **valore condiviso**, per contro, **riconosce che sono i bisogni della società**, e non solo i bisogni economici convenzionali, **a definire i mercati**. Riconosce anche che **i danni sociali o i problemi sociali creano frequentemente dei costi interni per le aziende**
- La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle **connessioni tra progresso economico e progresso sociale** ed è reso possibile grazie a politiche e pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui opera
- La creazione di valore è un'idea che si è affermata da tempo nel business e in base a quest'idea il profitto è determinato dai ricavi generati dai clienti meno i costi relativi
- Le imprese tuttavia non hanno mai affrontato i problemi sociali in una prospettiva di valore, ma li hanno sempre considerati aspetti periferici. Ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali
- Nel settore dell'assistenza sociale, ragionare in termini di valore è ancora meno comune. Le organizzazioni sociali e le agenzie pubbliche considerano spesso il successo solo in base ai benefici ottenuti o ai soldi spesi. **Nel momento in cui i governi e le ONG cominceranno a ragionare in termini di valore, il loro interesse per la collaborazione con le imprese crescerà inevitabilmente.**

Fonte: **Michael Porter** e Mark Kramer, *Creare valore condiviso, come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, Harvard Business Review, Gennaio/Febbraio 2011

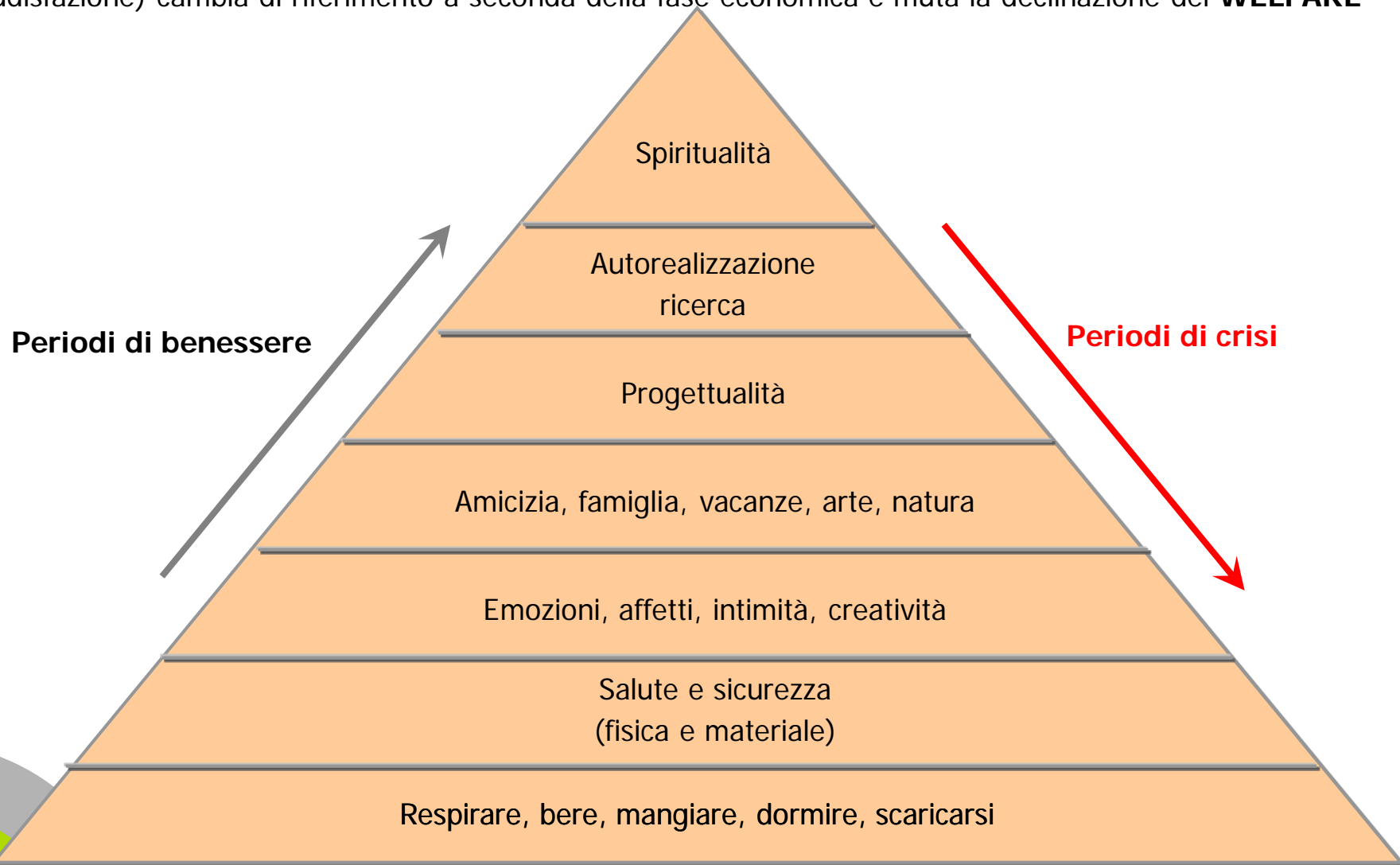
TEMATICHE RILEVANTI LEGATE AL WELFARE



Salute fisica
Non isolamento
Non discriminazione
Equilibrio psichico
Supporto alla disabilità
Autosufficienza economica

LA PIRAMIDE DI MASLOW

La **scala delle aspirazioni degli individui** (con i bisogni fondamentali ordinati per priorità della soddisfazione) cambia di riferimento a seconda della fase economica e muta la declinazione del **WELFARE**

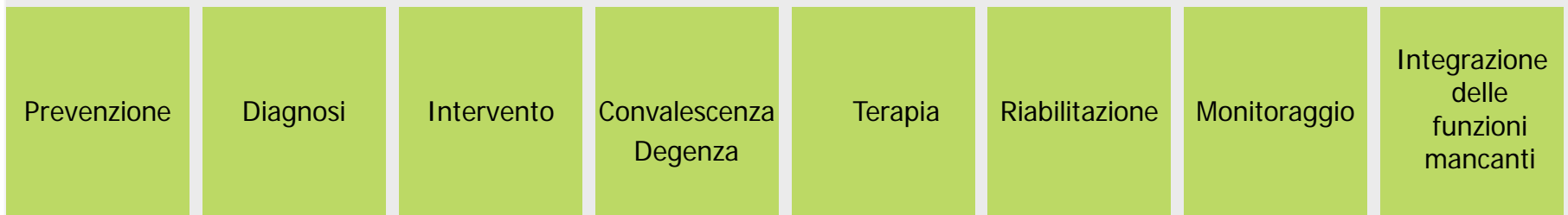


*Se potete guarire, guarite; se non potete guarire
calmate; se non potete calmare consolate*

(frase del grande medico Augusto Murri sulla porta d'ingresso
dello Ospedale San Giacomo degli Incurabili a Roma)



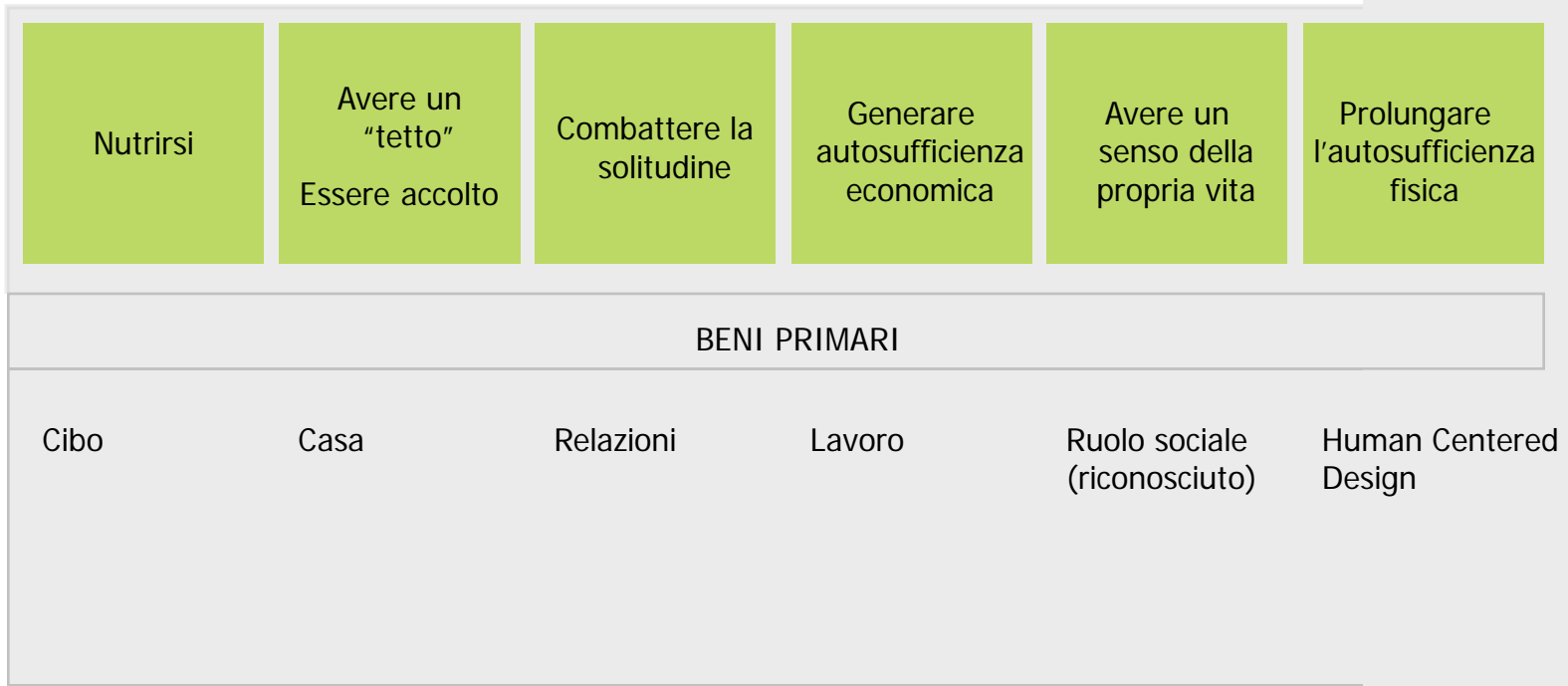
I DUE GRANDI FILONI DEL BENESSERE: PRESERVARE L'INTEGRITA' PSICO-FISICA



BENI PRIMARI

Vita sana	Strumenti diagnostici	Camere operatorie & personale medico qualificato	Edifici attrezzati	Farmaci	Tecnologie e personale paramedico	Sensoristica & agenti intelligenti	Tecnologia e farmaci
-----------	--------------------------	--	--------------------	---------	---	--	-------------------------

I DUE GRANDI FILONI DEL BENESSERE: "ESSERE NEL MONDO"



(NUOVO) ARTIGIANATO “INDUSTRIALE” E CAPITALE SOCIALE URBANO: Il quartiere Bulaq al Cairo



FONTE: RE – Pratiche di personalizzazione e riparazione

LA CENTRALITA' ESISTENZIALE DEL LAVORO

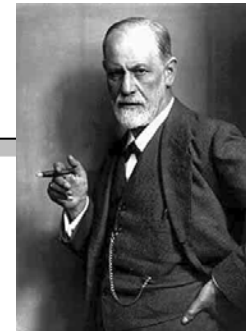
"Nessuna tecnica di condotta della vita **lega il singolo così strettamente alla realtà** come il **concentrarsi sul lavoro**, poiché questo lo inserisce sicuramente almeno in una parte della realtà, nella comunità umana.

La possibilità di spostare una forte quantità di componenti libidiche, narcisistiche, aggressive e perfino erotiche sul lavoro professionale e sulle relazioni umane che ne conseguono, **conferisce al lavoro un valore in nulla inferiore alla sua indispensabilità per il mantenimento e la giustificazione dell'esistenza nella società.**

L'attività professionale **procura una soddisfazione particolare se è un'attività liberamente scelta**, cioè tale da rendere utilizzabili, per mezzo della sublimazione, inclinazioni preesistenti, moti pulsionali non intermittenti o invigoriti costituzionalmente.

Eppure il lavoro come cammino verso la felicità è poco stimato dagli uomini. Non ci si rivolge ad esso come altre possibilità di soddisfacimento. La grande maggioranza degli uomini lavora solo se spinta dalla necessità e, da questa naturale avversione degli uomini al lavoro, **scaturiscono i più difficili problemi sociali**".

(Sigmund Freud, *Il disagio della civiltà*, 1929)



IL DRAMMA DEI SUICIDI IN FRANCE TELECOM



FRANCE TELECOM:
IL Y AURA TOUJOURS
QUELQU'UN AU BOUT
DU FIL...



Dopo il **24esimo suicidio** in 18 mesi France Telecom ci ripensa: stop alla mobilità.

L'ultimo dipendente a denunciare con un tragico gesto il malessere nei confronti del posto di lavoro si è lanciato da un ponte sulla A41. L'uomo ha lasciato una lettera alla moglie, madre dei suoi due figli nella quale parla della "sofferenza rispetto all'ambiente di lavoro" (settembre 2009)

GLI ARTIGIANI DEL DIGITALE

Il libro accosta due parole a lungo considerate distanti se non incompatibili: la vicinanza fra questi due concetti è molto maggiore di quanto non si pensi.

- Sviluppare un sistema informatico di un'azienda o di una istituzione **non è un processo industriale**, né deve esserlo. Non si tratta infatti di imporre comportamenti standard.
- La materia digitale non è inerte ma anzi è quasi magica e – come noto – può vivere di vita propria e andare spesso verso direzioni non previste (né volute) dai suoi progettisti. Pertanto l'artigiano "digitale" deve **sedurre (e talvolta anche "sedare") le infinite potenzialità della materia digitale** e applicarle a un contesto sempre diverso
- Il movimento dell'open source e la parallela standardizzazione delle interfacce ha creato un **vero e proprio boom di "materia prima digitale"** ad elevate prestazioni e a costi particolarmente contenuti sui cui l'artigiano può esercitare le sue attività di adattamento e personalizzazione e quindi "sedurne la forma".
- Un'altra interessante analogia tra la cultura artigiana e la pratica informatica è l'attività di **riparazione** (nel gergo ICT "manutenzione").



Foto di Francesco Filangeri

THE HUB – INCUBATORE DI START UP SOCIALI

HUB

- The Hub è una **rete globale di spazi fisici high-tech**, dove imprenditori sociali, creativi e professionisti possono accedere a risorse, lasciarsi ispirare dal lavoro di altri, avere idee innovative, sviluppare relazioni utili e individuare opportunità di mercato
- Dopo 4 anni di vita, The Hub ha già 14 centri operativi in tutto il mondo, tra cui Milano, Londra, Berlino, Bruxelles, Amsterdam, Toronto, San Paolo e Mumbai
- La visione è quella di aprire 65 nuovi Hub nei prossimi 5 anni; attrarvi 36.000 membri; sostenere oltre 10.000 progetti socialmente innovativi; diventare il punto di riferimento per chi sta costruendo la futura economia sostenibile
- The Hub **offre ai suoi membri tessere associative a tempo**. I membri comprano minuti e li usano una volta al mese, o ogni giorno, in base alle loro necessità. Tutti i membri di The Hub hanno **accesso a servizi di condivisione, collaborazione e progettualità in rete** forniti dal network
- Lo scambio di pratiche e la creazione di gruppi progettuali viene attivamente facilitato dagli **hosts, esperti che connettono persone**, organizzano corsi formativi e individuano opportunità volte ad innescare collaborazione tra i membri.



FOCUS ATTUALE DELL'INNOVAZIONE DEL WELFARE



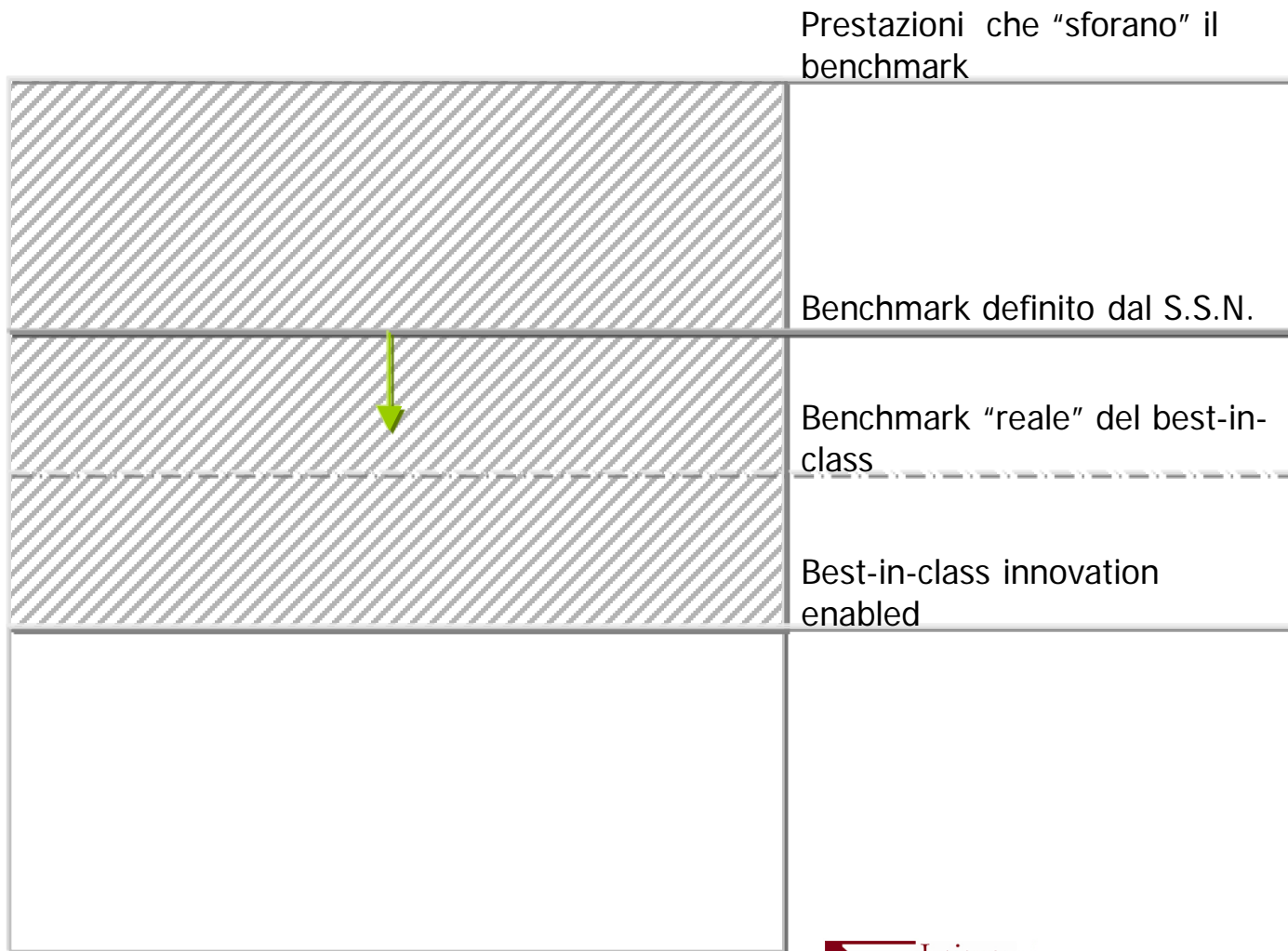
Poco considerata nelle politiche pubbliche



Oggi le politiche pubbliche sono quasi **esclusivamente concentrate a trovare soluzioni (innovative) alla copertura (fiscale, finanziaria e assicurativa) delle prestazioni** e non alle modalità con cui dovrebbe/potrebbe essere erogata

L'ACCETTAZIONE DI "PRESTAZIONI STANDARD" CREA SPAZIO PER GRANDI INEFFICIENZE

 Area del risparmio potenziale



UNA “NUOVA VISIONE” PER ASSICURARE IL WELFARE

- La sfida è **passare dal mecenatismo pietistico** (che usa per fini caritatevoli i “residui” delle attività *for profit*) **all'intrapresa sociale** (che utilizza le energie primarie del lavoro e vuole diventare prospettiva anche di crescita economica).
- Le 3 risorse “primarie” di una società (da coltivare e proteggere) sono: il **capitale umano**, **l'ambiente** in cui si vive, il **patrimonio culturale** che ne forma identità e senso (di appartenenza e di vita)
- Le esigenze del welfare contemporaneo richiedono un eccezionale **affinamento qualitativo**, per rispondere a bisogni sempre più personali e differenziati, più vicini alle persone e alle famiglie, nelle vicende della loro vita, dall'educazione dei bambini all'assistenza degli anziani.
- Il carattere universale del nuovo welfare deve accompagnarsi alla capacità di **soddisfare le crescenti esigenze di autonomia** e di autorealizzazione delle persone e di rispettarne le individualità. Compiti di così vasta portata non possono essere rinchiusi nella vecchia concezione del welfare state e non possono essere svolti solo dallo Stato e neppure solo dalle Istituzioni pubbliche.
- **La tecnologia va utilizzata non solo per aumentare la qualità della prestazione ma soprattutto per abbattere i suoi costi complessivi.**
- Il **passaggio dal finanziamento della spesa storica** (che finanzia i servizi e l'inefficienza) **a quello del costo standard** (che finanzia solo i servizi) permetterà una razionalizzazione della spesa pubblica purché i servizi standard siano continuamente “revisionati” per recepire un flusso continuo di innovazione.

ALCUNE AREE DEL WELFARE POTENZIALMENTE SENSIBILI ALL'INNOVAZIONE

Oltre al tema della Sanità e della “copertura previdenziale” di tipo monetario vi sono alcune **aree del welfare particolarmente sensibili ai benefici dell'innovazione:**

- Allungamento dell'autosufficienza e della vita attiva degli anziani
- Social Housing
- La sfida “nutrire il pianeta” (e in particolare la città)
- Nuova imprenditorialità e orientamento al mondo del lavoro di tipo Keynesiano (ad esempio in seguito al caso di successo Ina Casa)



EXPO 2015 - Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita

- L'Expo 2015 sarà uno straordinario evento universale che darà visibilità alla tradizione, alla creatività e all'innovazione nel settore dell'alimentazione, raccogliendo tematiche già sviluppate dalle precedenti edizioni di questa manifestazione e riproponendole alla luce dei nuovi scenari globali al centro dei quali c'è il tema del diritto ad una alimentazione sana, sicura e sufficiente per tutto il pianeta.
- Alcuni dei temi di lavoro e di dibattito:
 - Rafforzare la qualità e la sicurezza dell'alimentazione
 - Assicurare un'alimentazione sana e di qualità a tutti gli esseri umani per eliminare la fame, la sete, la mortalità infantile e la malnutrizione
 - Prevenire le nuovi grandi malattie sociali della nostra epoca, dall'obesità alle patologie cardiovascolari, dai tumori alle epidemie più diffuse
 - Innovare con la ricerca, la tecnologia e l'impresa l'intera filiera alimentare, per migliorare le caratteristiche nutritive dei prodotti, la loro conservazione e distribuzione
 - Educare ad una corretta alimentazione per favorire nuovi stili di vita
 - Valorizzare la conoscenza delle "tradizioni alimentari" come elementi culturali e etnici.



LA SOCIAL INNOVATION

- Si apre uno **spazio importante di innovazione** in questo settore, che non sfugge neanche alla cultura manageriale "tradizionale".
- Ad esempio l'ultimo articolo di Michael Porter – *Creare valore condiviso* (pubblicato sul primo numero del 2011 di Harvard Business Review edizione italiana) va in questa direzione, sostenendo tra l'altro che «viene meno il confine fra organizzazioni con fini di lucro e senza fini di lucro».
- Anche Prahalad e Hammond – in un articolo seminale del 2002 sempre su Harvard Business Review – affermavano la **rilevanza economica del settore** oggi ancora oggetto prevalentemente di attenzione "pietistica": «The *Bottom Of the Pyramid* (BOP) is the foundation for future business success. The poorest people in the world, numbering 4 billion, could be worth up to \$13.75 trillion annually when corporations understand how to tap their potential».



UN "PRECEDENTE"

L'**innovazione sociale** è "l'abilità di individuare, mobilitare e concentrare l'energia umana creando nuovi ruoli o nuovi legami, facendo emergere l'energia e la produttività potenziale dal cliente, selezionando il modo inventivo, attivando comunicazioni efficaci e utilizzando un confezionamento creativo per la riproduzione del know-how e dei sistemi di servizio" (Richard Normann, *La gestione strategica dei servizi*, 1989).

L'INNOVAZIONE SOCIALE SECONDO EZIO MANZINI

- Secondo la Young Foundation: “l’innovazione sociale si riferisce a **nuove idee che risultano efficaci nel raggiungere obiettivi sociali**”. Secondo un’altra definizione, “l’innovazione sociale si riferisce ai cambiamenti nelle modalità in cui individui o comunità ottengono risultati (ad es. risolvere problemi o creare nuove opportunità).
- Queste innovazioni sono rese **possibili grazie a cambiamenti nei comportamenti** (in misura molto maggiore rispetto alle mutazioni tecnologiche o di mercato) e tipicamente emergono “dal basso”. Se il modo per ottenere un risultato è totalmente nuovo allora parliamo di innovazione sociale radicale.
- Negli ultimi 100 anni, anche se mossi da buone intenzioni, i designer sono stati sponsor attivi di quell’idea di benessere e di “modo di vivere” che si è recentemente dimostrata drammaticamente insostenibile. Per questo motivo – anche grazie a modalità e motivazioni molto diverse – alcune persone hanno incominciato a ri-orientare i propri comportamenti e le loro aspettative in una direzione più coerente con i criteri di sostenibilità sia sociale che ambientale.

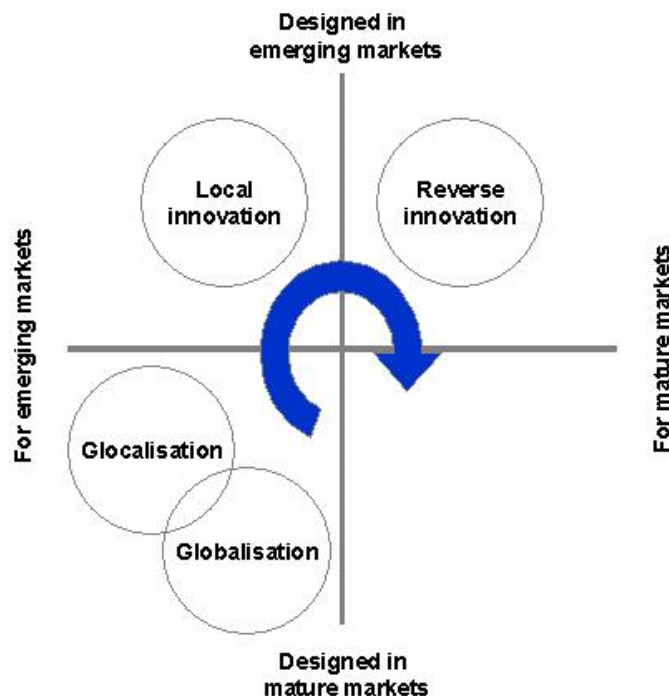


Benchè questi casi siano ad oggi l’espressione di gruppi minoritari, sono però cruciali per promuovere e orientare la transizione verso la sostenibilità. Sono nei fatti esperimenti sociali attraverso cui vengono “inventati” e testati nuove modalità di vita.

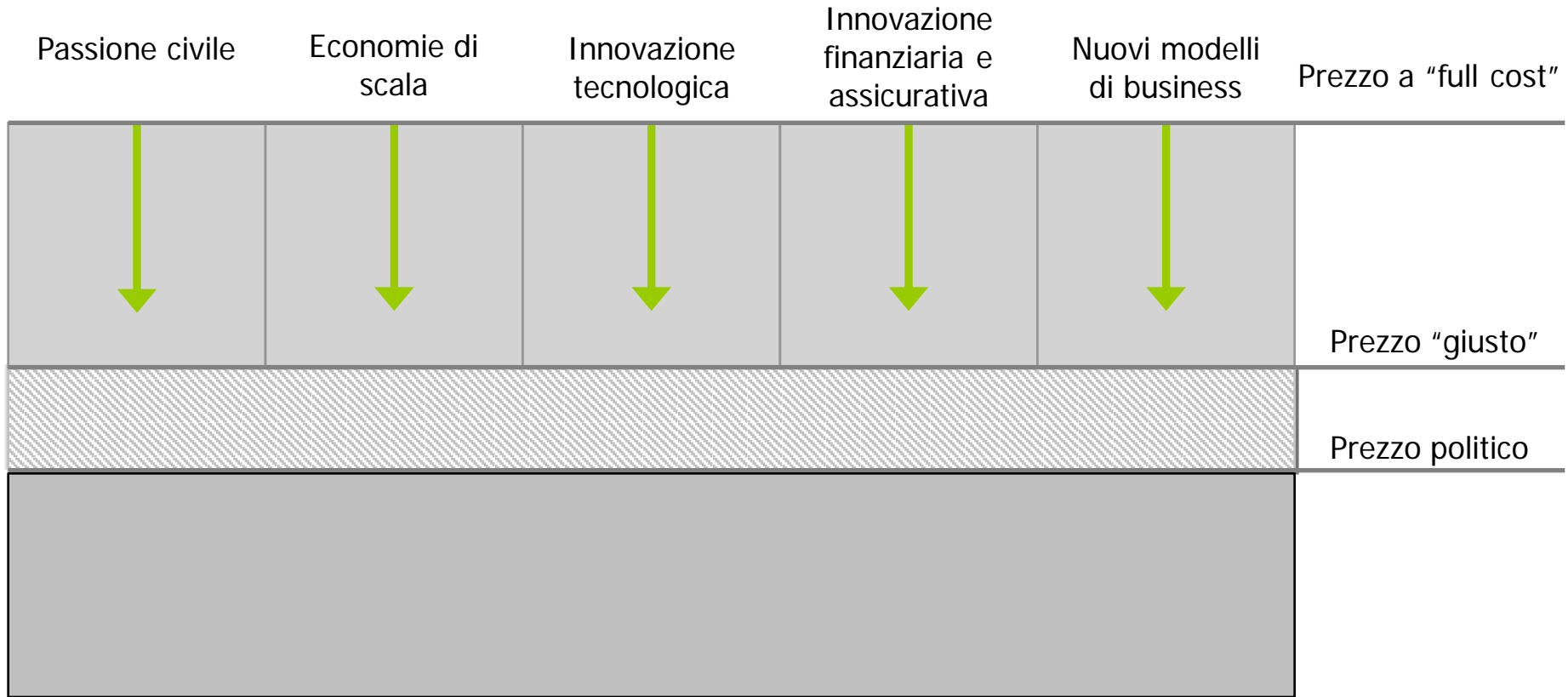
Il punto di partenza di questo fenomeno è il modello organizzativo che emerge dal **movimento Open Source**

LA REVERSE INNOVATION

- La cosiddetta *reverse innovation* è legata a una **“inversione” della direzione dei flussi di innovazione.**
- Come osserva Vijay Govindarajan – direttore del Center for Global Leadership presso la Tuck School of Business – sta nascendo una vera e propria ondata tecnologica che va in senso inverso, da Est verso Ovest, dal Sud verso il Nord del mondo.
- Il motivo è che **l’innovazione nasce dove ci sono i problemi** (e la volontà di risolverli); inoltre i risultati di questa innovazione possono anche essere riportati (retrofit) nel mondo occidentale.



SOSTENIBILITA' ECONOMICA E SERVIZI DI WELFARE

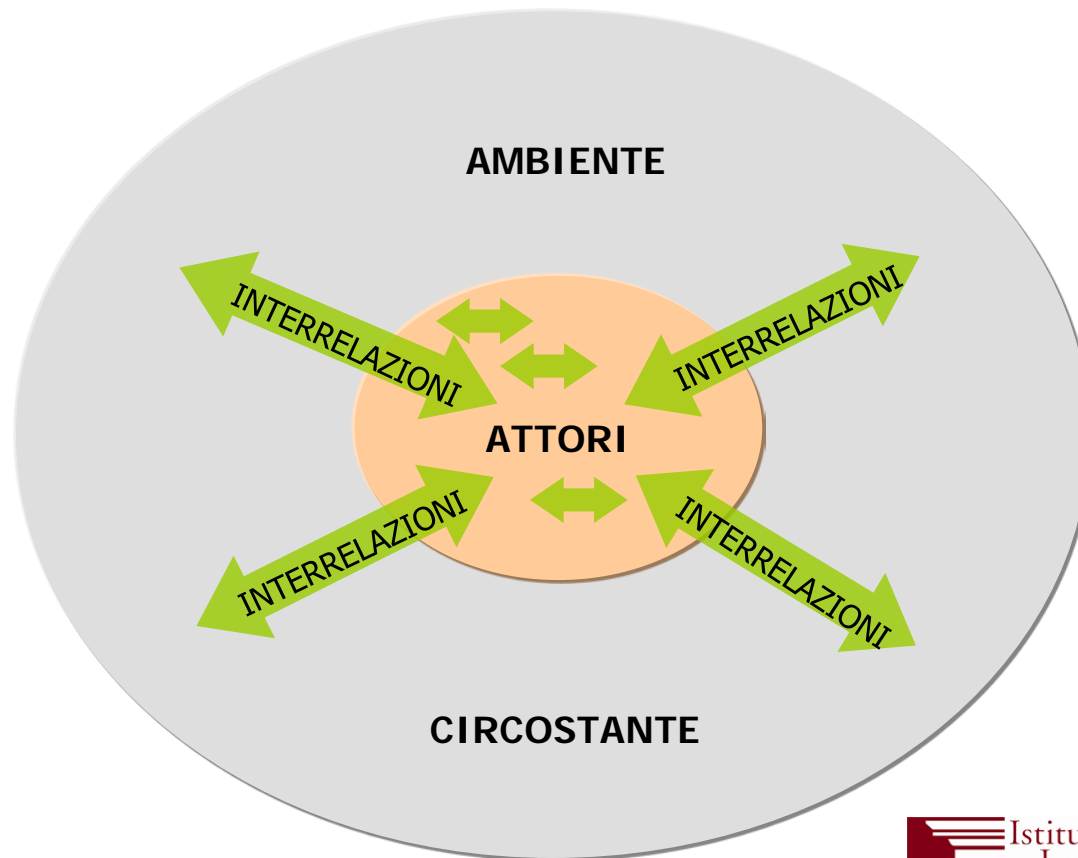


Il prezzo "giusto" assicura sostenibilità economica

DEFINIZIONE DI ECOSISTEMA

Un **ecosistema** è costituito dall'**insieme di tutti gli esseri viventi di un determinato ambiente fisico e delle relazioni che intercorrono sia tra loro che tra loro e l'ambiente fisico.**

Nella biologia è composto da una parte inanimata - l'**ambiente fisico circostante** - in cui vive e con cui interagisce un **complesso di organismi**: tra le due dimensioni si vengono a creare delle **interazioni reciproche** in **equilibrio dinamico** che danno vita a una continua "circolazione della materia" ed a "flussi di energia"



UTILITA' DEL CONCETTO DI ECOSISTEMA

- L'importanza dell'ambiente, del territorio e della società in cui l'azienda opera e il focus non solo sul profitto ma anche sui "dividendi sociali" - che hanno come conseguenza l'estensione dell'attenzione dagli azionisti e dalla catena del valore a tutti gli stakeholder - suggeriscono **l'ecosistema come modello rappresentativo più adatto dell'ambiente in cui l'azienda opera, ed estende agli stakeholder le "relazioni significative"** che nella catena del valore erano limitate a clienti, fornitori e shareholder e sostituisce il modello lineare con un sistema "a rete".
- I membri dell'ecosistema di un organismo non sono solo "interessati" alla sopravvivenza dell'organismo (come i parassiti) ma contribuiscono attivamente alla sua sopravvivenza.
- Rispetto alla filiera/catena del valore, l'ecosistema è per definizione **aperto** e quindi assorbe naturalmente nuovi attori creando occasioni di innovazione radicale (l'adattamento al nuovo contesto)
- L'ecosistema è lo strumento per dare concretezza e attuazione al concetto di **capitale territoriale** (utilizzato dall'OCSE e dall'Unione Europea), inteso come insieme di risorse - materiali, immateriali e umane - di beni pubblici e competenze private, di reti di cooperazione e di valori di socialità accumulati nel tempo sui cui si fondano il benessere e il potenziale di sviluppo futuro di un territorio.

CREARE LE CONDIZIONI PER LO SVILUPPO DI UN ECOSISTEMA

Per assicurare il buon funzionamento di un ecosistema (come di fatto di un mercato) è necessaria una **regolamentazione**: sono le modalità con cui vengono progettate e implementate le regolamentazioni a stabilire se vanno a beneficio della società o "remano contro". Nel caso della creazione di valore condiviso (proposta da M.Porter), le regolamentazioni che favoriscono il valore condiviso fissano degli obiettivi e stimolano l'innovazione. Mettono in luce un obiettivo sociale e creano un terreno di gioco regolato per indurre le imprese a investire in valore condiviso anziché massimizzare il profitto di breve termine e il valore per l'azionista. Queste regolamentazioni hanno delle **caratteristiche ben precise**:

1. Fissano obiettivi sociali chiari e misurabili, che riguardano l'uso dell'energia, aspetti sanitari o la sicurezza. Quando è necessario, fissano per le risorse (come l'acqua) dei prezzi che riflettono i costi effettivi (**full-costing**)
2. Fissano gli standard di performance, ma non prescrivono i metodi per raggiungerli - che vengono lasciati all'autonomia delle imprese
3. Definiscono dei periodi per il progressivo raggiungimento degli standard, che riflettono il ciclo di investimenti o di sviluppo dei nuovi prodotti che caratterizza il settore
4. Forzano l'adozione di sistemi universali di misurazione e reporting della performance, mentre le Istituzioni investono nell'infrastruttura in modo da promuovere la raccolta di dati affidabili per il benchmarking. Questi sistemi devono fornire i dati in maniera efficiente, tempestiva e confrontabile e devono consentire che il governo possa sottoporre ad audit secondo necessità

ALCUNE SPECIFICITA' ITALIANE

- **La famiglia è più solida che altrove.** Lo dimostrano il tasso di divorzi, tra i più bassi in Europa, e in generale i dati sulla capacità delle famiglie di risparmiare, redistribuire i redditi al proprio interno, scambiare aiuto e sostegno tra le generazioni
- **Il ruolo delle piccole città e del territorio nel garantire qualità sociale**
- Una tradizione antica che vede nella **mutualità** e nell'**economia civile** i pilastri fondativi
 - La presenza rilevante e integrata del **terzo settore**
 - La presenza diffusa e capillare delle **realità cooperative**



- Il progetto "**Genius Loci - L'Archivio della Generatività Italiana**" è promosso dall'istituto **Luigi Sturzo**, un ente morale fondato nel 1951 e intitolato a Luigi Sturzo, fondatore nel 1919 del Partito Popolare Italiano e tra gli artefici del primo movimento democratico cristiano. L'Istituto svolge attività di ricerca in campo storico, sociologico, politico, giuridico ed economico.
- Il progetto si ispira all'opera di Luigi Sturzo, a partire dalla convinzione che, oggi come allora, la divaricazione tra la vivacità del Paese reale e la sterilità delle dinamiche politico-istituzionali costituisca la causa principale della crisi economica, dell'involuzione istituzionale e del degrado morale in cui l'Italia sembra intrappolata
- **Il mandato è mettersi in ascolto dei tanti che**, lontani e inascoltati dai media e dalle istituzioni, **scommettono sulla propria passione, impegno, capacità e generare un archivio di storie, soluzioni istituzionali, modelli di azione, pratiche organizzative efficaci e innovative**
- Gli obiettivi dell'Archivio sono:
 - Permettere l'identificazione in quella parte di Paese che c'è e di cui possiamo essere orgogliosi
 - Individuare parole, caratteri, simboli dell'Italia generativa
 - Realizzare la connessione, la comunicazione e l'emersione dell'Italia generativa
 - Mettere a punto modelli, pratiche e soluzioni generative nei territori e con le reti
 - Delineare l'ispirazione, le linee e gli strumenti di una politica generativa

The screenshot shows a web browser displaying the homepage of **geniusloci**, an archive of Italian generativity. The browser's address bar shows the URL www.generativita.it. The website header features the **geniusloci** logo and the name of the **Istituto Luigi Sturzo**. A navigation menu includes links for **Chi siamo**, **Progetto**, **Indice**, **Idee**, and **Contatti**. A large video player in the center shows a man speaking, with a red overlay at the bottom that reads **Fondazione Housing Sociale** and the text "muovere gli interessi di mercato verso obiettivi di natura pubblica." To the right, a section titled **ULTIMI AGGIORNAMENTI** lists recent publications and comments, such as "La Condizione Neo-Originaria" by UGO MORELLI and "La leggerezza del ferro" by LUIGINO BRUNI. Below this, a section titled **Ultime Idee** features three articles with small portraits of the authors: UGO MORELLI on "La Condizione Neo-Originaria", LUIGINO BRUNI on "La leggerezza del ferro", and TIVO LIZZOLA on "Educazione e fragilità". At the bottom right, a map of Europe is displayed with a callout box indicating "Abruzzo: 1 Casi". The browser's status bar at the bottom shows "Internet | Modalità protetta: attivata" and a 100% zoom level.

I 4 PILASTRI DELLA GENERATIVITA'

1. Missione aziendale costruita sul valore sociale (collettivo e personale), dove profitto è strumento e non scopo
2. Cultura intimamente artigiana, anche se adattata alla contemporaneità e ai nuovi strumenti della progettazione e della produzione
3. Forte radicamento territoriale, che non esclude naturalmente una "pulsione" internazionale
4. Gestione "umana" delle risorse umane, che non disdegna la meritocrazia ma è "comprensiva"

ALCUNE RIFLESSIONI SULLA GENERATIVITA' (1 su 2)

La generatività **suggerisce un diverso rapporto il tempo** - che potremmo riassumere nel **saper aspettare**

- Attualizza il pensiero espresso in uno dei grandi libri sapienziali del pensiero cristiano - l'Ecclesiaste - dove si afferma che "c'è un tempo per ogni cosa".
- Come notava già Cicerone nel *De Senectute* commentando un verso di Catone - «Pianta alberi destinati a un'altra generazione» - «il contadino, per quanto sia vecchio, a chi gli chiede per chi stia seminando non esita a rispondere: 'Per gli dèi immortali, i quali vollero che io non mi limitassi a ricevere tutto questo dai padri, ma che lo trasmettessi anche ai posteri'».
- Per lo psicanalista tedesco Erik Erikson la generatività si esplicita nel (pre)occuparsi di costruire qualcosa per guidare le generazioni future, obbligandolo quindi a guardare oltre se stesso, a lavorare per qualcosa di cui non vedrà i frutti.

ALCUNE RIFLESSIONI SULLA GENERATIVITA' (2 su 2)

- **Accoglie e valorizza (si nutre del)le diversità:** anche le più stridenti generano sempre "scintille"
- **E' capace di recuperare anche ciò che appare un "fallimento" o uno scarto.** In molti casi, essa è l'incontro di due povertà (quella legata alla necessità – economica, legata a un handicap, alla solitudine, ... - e quella legata al senso che rende anche incapaci di donare). In qualche modo, essa viene attivata da una frustrazione e dal suo superamento
- Punta non tanto al not for-profit (che non è sostenibile), ma al **"not (too much) profit"** - o meglio - al profit "good enough", per usare una frase mutuata dallo psicoanalista Winnicott (che aveva introdotto il concetto di "madre abbastanza buona", da preferire alla "madre perfetta")
- **supera i concetti di qualità, sostenibilità e produttività** come attributi per connotare le aziende desiderabili: essi sono strumenti inanimati alla ricerca di un fine, che può anche trasformarli in strumenti di morte – come ha efficacemente e drammaticamente dimostrato James Hillman analizzando il ruolo della tecnica e dell'efficienza tedesca nell'Olocausto
- **è potenzialmente strumento e fine al tempo stesso:** può migliorare e guidare ed è capace di creare cose nuove che trascendono l'azienda stessa
- è un habitus, **una rete profondamente innervata nell'azienda** che ne collega i punti essenziale e che - quando presente - permette di riavvicinare e (ri)connettere armoniosamente la sfera economica con quella sociale/valoriale.

VERSO UNA REINTERPRETAZIONE AZIENDALE ALLA LUCE DELLA GENERATIVITA' (1 su 4)

- **SCOPO:** Il profitto e la sostenibilità economica sono strumento e mai scopo.
- **PROPRIETÀ:** la prospettiva generativa implica specifici meccanismi per la trasmissione della proprietà in modo da garantire il seme e la visione iniziale. Due tipi di modelli sembrano emergere: capitalismo familiare e proprietà (o capacità di indirizzo) estesa a una parte dei dipendenti
- **CULTURA COMPETITIVA:** il miglioramento continuo è applicato ai propri processi interni – per svolgere meglio la propria missione – e non per avere o ottenere supremazia verso la concorrenza.
- **MISURA DEL SUCCESSO:** vi è una sorta di rinuncia alla “misura a tutti i costi”, all’esigenza di oggettivazione riduzionistica dei risultati a un numero (il profitto, il valore condiviso): la misura del successo si “coglie” con uno sguardo (sui clienti, sui dipendenti, sui luoghi della produzione, ...)

VERSO UNA REINTERPRETAZIONE AZIENDALE ALLA LUCE DELLA GENERATIVITA' (2 su 4)

RAPPORTO COL TEMPO: il tempo non è “domabile” e ciò ha diverse implicazioni

- il tempo è ciclico e – dopo una buona annata – spesso ne segue una cattiva; il tempo lineare della crescita continua – conseguenza del dominio della tecnica su tutto – è artificiale e genera comportamenti “dis-umani”
- il tempo non è “accorciabile a piacere”: si deve essere disponibili all’attesa, alla rinuncia di vedere i frutti del lavoro. Usando le parole di Lévinas “rinunciare a essere contemporaneo del risultato, agire senza entrare nella Terra Promessa”
- il tempo non è anticipabile (eccessivi investimenti “pre-emptive”)
- il tempo non è monetizzabile senza sudore (tassi di interesse da usura)

RAPPORTO CON L’AMBIENTE: l’ambiente è considerato “sensibile” (per usare una espressione di Studio Azzurro) e condizionatore del successo dell’intrapresa; ciò ha due implicazioni:

- l’azienda mette radici sul territorio; la delocalizzazione “nega” l’azienda stessa
- il territorio è composto non da risorse da sfruttare ma asset da prendere in prestito e restituire (idealmente “coltivate”)

VERSO UNA REINTERPRETAZIONE AZIENDALE ALLA LUCE DELLA GENERATIVITA' (3 su 4)

- **LEADERSHIP:** il leader è visionario ma non auto-referente, sa crearsi la squadra e progetta da subito la sua uscita indolore
- **DIPENDENTI:** la motivazione è alta, il rispetto è reciproco e il clima è empatico ed equilibrato ed evita ogni forma sia di sfruttamento sia di paternalismo; nei momenti di crisi la squadra fa quadrato e innesca meccanismi di protezione mutua
- **LUOGHI DELLA PRODUZIONE:** i luoghi hanno spesso una forte matrice identitaria, e sono un punto di sintesi fra intimità e funzionalità, tra tradizione e innovazione; sono più vicini al concetto di atelier e bottega artigiana che non di fabbrica – emblema dei “non luoghi” costruiti per massimizzare la produttività. Sono moderni e adatti ad ospitare nuovi strumenti e nuovi processi lavorativi ma richiamano esplicitamente la tradizione, le radici, le fonti ispiratrici
- **GOVERNANCE:** la governance è – ove possibile – “partecipata” nel senso che il proprietario sa di esserlo grazie a tutti: l’ascolto di “tutti” non è retorico ma naturale
- **FORNITORI:** non sono marginalizzati o “usati” ma sono parte della intrapresa; sono generalmente del territorio e con i più importanti nasce naturalmente una relazione stabile ed empatica che va al di là della dimensione contrattuale

VERSO UNA REINTERPRETAZIONE AZIENDALE ALLA LUCE DELLA GENERATIVITA' (4 su 4)

- **CULTURA DELLA PRODUZIONE:** il modello è più artigiano che non industriale, spinto più dalla ricerca dell'eccellenza, dall'unicità del prodotto e dal gusto del "fare bene" che non dall'efficienza produttiva e dalla serialità senza difetti; la produttività viene considerato uno strumento certamente importante ma mai un obiettivo fine a se stesso. Come ha spesso osservato Ivan Illich, "da mezzo, lo strumento può diventare padrone e poi carnefice dell'uomo". La crescita è utile, indica buona salute, e talvolta è necessaria, ma non lo è sempre
- **CENTRALITA' DELLA MARGINALITA':** il rispetto per l'ambiente e il contesto spinge a valorizzare tutto e a dare dignità anche alle cose piccole e spesso dimenticate. L'approccio "ambientalista" è nativo e non adottato per moda o necessità. Per queste aziende è normale recuperare anche ciò che appare un "fallimento" o uno scarto. Il riutilizzo è strutturale e originario e non la fase terminale di una riflessione teorica (come nel caso del "*software reuse*")

GRAZIE DELL'ATTENZIONE



andrea.granelli@kanso.it