

# Introduzione. I nuovi geografi del valore

## La discontinuità come dato strutturale

La crisi strutturale che investe la società da un punto di vista sia economico che sociale richiede il ripensamento dei fondamenti del nostro agire. Si assiste così alla progressiva affermazione di un modello centrato sullo «sviluppo umano» che postula l'impossibilità di sviluppo per una società senza un accrescimento delle capacità reali (soggettive e oggettive) delle persone, rendendo in tal modo rilevanti gli aspetti qualitativi al pari di quelli quantitativi nel concorrere all'innalzamento dei livelli di benessere.

In altre parole, si tratta di garantire alle persone la possibilità di ampliare le proprie capacitazioni, ovvero un mix di risorse e aspirazioni in grado di generare benefici a diversi livelli, non ultimo anche per quanto riguarda la produzione e la distribuzione della ricchezza economica<sup>1</sup>.

Un cambio di paradigma, quello evocato, che nella pratica si traduce in nuove e molteplici modalità di produrre valore da parte delle istituzioni che organizzano e gestiscono economie e società: imprese di capitali, organizzazioni non profit e amministrazioni pubbliche.

Il concetto di valore va però arricchito analizzandolo da diverse prospettive:

- *economica*, per cui il valore consiste nell'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica;
- *sociale*, ovvero il contributo in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale;
- *istituzionale*, cioè la capacità di fornire un apporto in termini di

rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e inter-istituzionali<sup>2</sup>.

Proprio per la complessità e la molteplicità di sfaccettature che caratterizzano il concetto di valore è necessario che tutti gli attori concorrano alla sua produzione, ciascuno con le proprie peculiarità.

Le imprese lucrative, per esempio, stanno cambiando l'organizzazione della produzione di beni e servizi, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica, sociale e ambientale nel loro modello di business. In altre parole, il loro orientamento va sempre più verso la creazione di valore condiviso, e ciò richiede, come preconditione, un coinvolgimento più sistematico e allargato dei diversi interlocutori o stakeholder dell'impresa.

L'esigenza di contribuire alla creazione di valore condiviso nasce dal riconoscimento dei limiti intrinseci alle pratiche tradizionali della responsabilità sociale d'impresa (corporate social responsibility – CSR). Di fatto, seppure queste pratiche siano risultate importanti per approcciare i temi sociali, sono oramai superate proprio perché non intaccano in maniera sostanziale la catena di produzione del valore. Anzi, la loro stessa presenza è un indicatore della residualità e della discontinuità della componente sociale rispetto al business. Le imprese che erano guidate in via esclusiva dalla massimizzazione dei profitti, eventualmente «attenuata» da pratiche redistributive di CSR, oggi si aprono – seppur in modo ancora discontinuo – a un nuovo modello di produzione, quello appunto dello *shared value*, diventando così parte di quella pluralità di attori chiamati a concorrere alla realizzazione di una più ampia «responsabilità sociale condivisa»<sup>3</sup>.

I soggetti non profit, invece, sono oggi caratterizzati principalmente dal mutamento del processo di erogazione dei servizi che viene definito *marketization*. Si tratta della tendenza a incrementare la percentuale di beni e servizi scambiati su mercati e, di conseguenza, di un accrescimento di quella componente produttiva che, più che all'assenza di profitto, corrisponde al principio di not-for-profit, cioè di vincolo – totale o parziale – alla distribuzione degli utili a favore dei proprietari dell'organizzazione<sup>4</sup>.

La terza componente che concorre alla ridefinizione della produzione di valore è rappresentata dallo Stato e dalle sue articolazioni (lo-

---

**Figura 1 – La generazione di valore condiviso**


---




---

Fonte: Bockstette, Stamp (2013)

cali soprattutto), il cui ruolo viene rivisitato alla luce della progressiva diffusione di processi di co-produzione, che vedono come contesto privilegiato i servizi di welfare. All'interno di questo scenario, infatti, lo Stato si sveste della sua tradizionale funzione paternalistica per assumere il ruolo di soggetto promotore nonché di attore di processi che includono strutturalmente la partecipazione attiva dei cittadini a diversi livelli (co-pianificazione, co-progettazione, co-prioritizzazione, co-finanziamento, co-management, co-erogazione, co-valutazione) nella costruzione dell'offerta di servizi di pubblico interesse. Questo approccio alla produzione del valore aggiunto messo in atto dallo Stato risponde alla domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo welfare inclusivo. Attraverso l'inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un welfare caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico e capacitante<sup>5</sup>.

## Il valore condiviso alla prova dei fatti

La prospettiva di osservazione del processo di cambiamento in atto, che conduce alla realizzazione dei nuovi modelli per la produzione di valore, muove nella direzione di un processo di co-evoluzione. In altre parole, superando la netta – e ormai obsoleta – divisione delle competenze in capo a Stato, mercato e società civile, si tratta di attuare una modalità

operativa che vede tali soggetti procedere insieme, interagendo tra loro e, di conseguenza, influenzandosi vicendevolmente, per la costruzione di un'offerta personalizzata in risposta alla sempre più diversificata domanda di beni e servizi<sup>6</sup>.

L'implementazione di nuovi modelli di produzione del valore porta necessariamente a una profonda rilettura delle istituzioni economico-sociali che costituiscono la nostra società. Sta infatti nascendo, soprattutto sul fronte imprenditoriale, una molteplicità di nuove *ventures*, sia in ambito profit che non profit, con l'esplicito obiettivo di ricombinare in modo continuativo, sostenibile ed efficace la dimensione economica con quella di natura sociale.

Una nuova geografia di organizzazioni di natura imprenditoriale che opera per l'attuazione di nuove catene di produzione del valore e che, all'interno di una prospettiva di co-evoluzione, si confronta sul piano sia della competizione che della cooperazione<sup>7</sup>.

Sul primo, perché l'arena competitiva è il naturale metro di giudizio dell'operato di realtà imprenditoriali (sia profit che non profit), l'elemento che sprona tali soggetti a spingersi oltre la frontiera dell'esistente per introdurre elementi di innovazione.

Sul secondo, perché oggi, coerentemente con l'adozione del paradigma socio-economico dello «sviluppo umano», non possono continuare a esistere forme di impresa che, attraverso il proprio agire sul piano economico, non tengano conto del ruolo che hanno all'interno della società, in termini di capacità di riduzione delle disuguaglianze di reddito e territoriali (attraverso la produzione di ricchezza, di posti di lavoro ecc.) e di aumento dei livelli di benessere e di coesione sociale.

Tra questi soggetti imprenditoriali in grado di produrre valore in maniera differente è possibile trovare non solo casi di eccellenza che alimentano lo *storytelling* di questa corrente di innovazione sociale ma veri e propri aggregati organizzativi che, seppur con fatica, stanno scalando verso inedite configurazioni istituzionali. Ci stiamo avviando, in altri termini, verso una nuova fase istituyente, dove iniziative fino a poco tempo fa considerate marginali o, come ricorda Ezio Manzini<sup>8</sup>, degli «scherzi di natura», oggi si configurano come vere e proprie popolazioni organizzative in grado di ridisegnare in modo significativo il panorama delle forme istituzionali disponibili per gestire attività economiche e per promuovere l'azione sociale.

Non è solo una questione di «numeri» comunque. È curioso notare, infatti, come molte forme organizzative dell'innovazione siano oggetto di un confronto acceso a fronte di statistiche esigue (unità attive, valore economico, occupazionale, sociale ecc.). E questo, naturalmente, dà fiato ai sostenitori della residualità che caratterizzerebbe tutto ciò che si etichetta come innovazione sociale. Forse c'è del vero in queste posizioni, ma quasi certamente c'è, voluta o meno, una sottovalutazione di questi stessi fenomeni perché si guarda esclusivamente alla loro massa, la «massa critica» che una volta raggiunta consente a un determinato modello d'azione di impattare sui sistemi di regolazione e di essere autosostenibile.

In realtà, l'innovazione sociale è soprattutto una questione di peso. Una misura che dipende non solo dalle caratteristiche intrinseche, ma che sconta anche l'influenza del contesto (ambientale e socio-economico). Un po' come la gravitazione ai poli o all'equatore che determina il peso e quindi, fuor di metafora, la rilevanza del soggetto che fa da veicolo dell'innovazione. Per esempio, le «cooperative recuperate» – esperienze di *workers buy-out* – rappresentano un fenomeno che, a prima vista, pare sovrarappresentato rispetto alla sua massa numerica: poche decine di imprese fallite e poi riavviate in forma di cooperative dagli operai a fronte di migliaia di altre cooperative spesso ben più rilevanti considerando le misure tradizionali come fatturato e occupazione. Eppure per le «recuperate» si sprecano convegni, ricerche, confronti, film eccetera. Tutto esagerato guardando al limitato impatto rispetto a una crisi devastante? Sì, in termini di massa; no, in termini di peso. Perché, come spiegano le cooperative recuperate e tutti gli altri fenomeni di innovazione organizzativa presentati di seguito, stanno «al posto giusto e al momento giusto», esposte ai venti del cambiamento, lungo le faglie che si creano tra economia e società.

Nel caso specifico, sono imprese poste tra vecchio e nuovo cooperativismo e tra economia industriale e movimentismo sociale, con l'intento di suturare queste fratture costruendo un nuovo assetto. Per questo assumono quel carattere «paradigmatico» (o almeno emblematico) che consente, per il loro tramite, di intravedere «i segnali di futuro», come ricorda una mostra alla Triennale di Milano recentemente allestita<sup>9</sup>. E al tempo stesso permettono di leggere la realtà non attraverso i soliti trade-off: pubblico che spiazza il privato (e viceversa) e profit che contamina

il non profit (e viceversa), ma attraverso l'affermazione di inediti modelli di produzione del valore che fanno leva, indistintamente, su nuove forme di economia e socialità ibrida.

Non è comunque un cambiamento puramente economico. Se infatti le istituzioni di mercato hanno perso progressivamente i legami con le reti sociali, è altrettanto vero che molto del welfare che conosciamo andrebbe sradicato dalle burocrazie pubbliche e delle relative catene di subfornitura e «piantumato» nella socialità secondo schemi nuovi<sup>10</sup>.

Non sorprende dunque l'interesse per tutto quello che nella protezione sociale è generativo, sussidiario, comunitario eccetera. Una nuova «grande trasformazione» che si realizza modificando l'impianto – e il *modus operandi* – della pubblica amministrazione ma anche dei soggetti non profit e dell'imprenditoria sociale.

## Ibridazione come misura del cambiamento

Le sfide che attendono questo nuovo modo di produrre valore – che coinvolge non solo aspetti di natura economica, ma anche sociale e politica, riponendo al centro la persona e incentivando un'azione plurale a cui concorrono insieme le diverse sfere della società – sono di notevole portata.

Riguardano, in primo luogo, la capacità di includere le persone attraverso la propria attività lavorativa e imprenditoriale, generando occupazione per scongiurare la crescente vulnerabilità e, al tempo stesso, per soddisfare motivazioni intrinseche legate al lavoro come veicolo di autorealizzazione di sé e generativo di cambiamento sociale.

Il valore, inoltre, si riconnette alle comunità e alla combinazione delle diverse tipologie di risorse che le contraddistinguono. Si tratta di produzioni spesso non delocalizzabili, poiché cambiando i luoghi di produzione cambiano i valori prodotti. Assumono così un ruolo cruciale i significati che ridefiniscono le qualità attribuite a elementi materiali e immateriali localizzati, che in questo modo diventano risorse collettive intorno alle quali ridisegnare le politiche di sviluppo.

Un processo di rigenerazione dei fondamentali dell'agire sociale che richiede non solo di riscoprire e valorizzare saperi, tradizioni, risorse, ma di riattualizzate questi asset all'interno di un nuovo scenario dove anche

tal senso dalle espressioni più orientate all'innovazione sistemica della cooperazione sociale, «ibrido originario» di natura non profit. In questo modo si potrà evidenziare che le imprese ibride già attive e in fase di startup non sono solo semplici «società veicolo» o «enti strumentali» costituiti al mero scopo di facilitare l'operato dei soggetti tradizionali. Sono piuttosto una nuova specie organizzativa che affronta un compito ben più rilevante: ridefinire e implementare nuove catene di produzione del valore che ricombinano, alle radici, il valore sociale e quello economico.

## Note

<sup>1</sup> Sen A.K. (2001), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Milano, Mondadori.

<sup>2</sup> Zamagni S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna, Il Mulino.

<sup>3</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2011), «Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e crescita», *Harvard Business Review*, n. 1-2, pp. 68-84.

<sup>4</sup> Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014a), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, rapporto Iris Network, Trento.

<sup>5</sup> Arena G., Iaione C. (a cura di) (2015), *L'età della condivisione. La collaborazione tra cittadini e amministrazione per i beni comuni*, Roma, Carocci editore.

<sup>6</sup> Magatti M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Milano, Feltrinelli.

<sup>7</sup> Venturi P., Zandonai F. (2015), *Cooperare per competere. Generare valore sociale*, Milano, 40k Unofficial.

<sup>8</sup> Manzini E. (2011), «The new way of the future: Small, local, open and connected», *Social Space*, pp. 100-105.

<sup>9</sup> Si veda [www.segnalidifuturo.com](http://www.segnalidifuturo.com).

<sup>10</sup> Polanyi K. (2000), *La grande trasformazione. Le origini economiche e politiche della nostra epoca*, Milano, Einaudi.

<sup>11</sup> Appadurai A. (2014), *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Milano, Raffaello Cortina editore.

<sup>12</sup> Mulgan G. (2006), «The process of social innovation», *Innovations*, vol. 1, n. 2, pp. 145-162.

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Tognetti M., Venturi P. (2013), *La produzione di valore nell'era dell'ibridazione*, short-paper Aiccon-Lama.