



Bilancio Sociale 2009

Supplemento

1. Dall'Inas-Fil all'Inas-Cisl
(Vincenzo Saba)
2. La trasformazione dei rapporti
tra economia e politica
in Italia e il welfare sussidiario
(Giulio Sapelli)
3. Organizzazioni non profit,
contesti sociali e sistemi
locali di welfare: un rapporto
dinamico e controverso
(Maurizio Ambrosini)



Sede di Lercara (PA) - 1950

1 Dall'Inas-Fil all'Inas-Cisl*

L'Inas, come tutti sanno, fu alle origini il Patronato della Fil (Federazione Italiana del Lavoro): la Confederazione, costituita nell'aprile del 1949, in cui confluirono le forze sindacali che facevano capo, dentro la Cgil unitaria, alla corrente sindacale socialdemocratica e a quella repubblicana. Successivamente, dopo che, nell'aprile del 1950, ebbe luogo la fusione tra Fil e la Lcgil, e si costituì la Cisl, l'Inas divenne il Patronato della Cisl. Ciò non avvenne però automaticamente, ma per effetto di una delibera del Consiglio di amministrazione dell'Inas in carica il 15 luglio 1950.

Di questo documento vorrei dare, in questa ricorrenza anniversaria, una sommaria informazione e, se necessario, qualche breve commento.

L'ordine del giorno approvato dice che il 15 luglio del 1950 il Consiglio di Amministrazione dell'Inas si è riunito in seduta straordinaria per discutere "la nuova situazione creatasi con la trasformazione della organizzazione sindacale, da cui l'Inas è stata creata, e cioè della Fil, nella nuova organizzazione della Cisl". Successivamente il Consiglio di Amministrazione prende atto "della deliberazione di principio adottata dal Comitato di fusione, organo competente, che cioè l'Inas diventa, in conseguenza della fusione, ente di assistenza sociale di patronato medico-legale della nuova grande organizzazione sindacale, con la permanenza dello stesso presidente in carica". Infine il Consiglio di Amministrazione delibera che, "tenuto conto della necessità e della opportunità che in seguito ai citati eventi e alla maggiore importanza che per questo fatto all'Istituto viene riconosciuta sul piano nazionale", l'Istituto proceda "a modifiche dello Statuto, ispirate alla sua nuova situazione giuridica".

A questa serie di considerazioni fa seguito il testo della delibera con cui si procede alle modifiche dello Statuto. Prima però di definire questi aspetti formali il Consiglio desidera "esprimere alla nuova organizzazione il suo compiacimento, pensando che ciò sia di alto auspicio per la fusione e il potenziamento di tutte le forze sindacali dei lavoratori italiani". Viene anche confermato solennemente "che l'altissima funzione dell'Istituto è nella sua essenza quella dell'assistenza e della tutela di tutti i lavoratori indistintamente e gratuitamente, al di sopra e al di fuori di ogni ideologia o partito".

Quanto alle modifiche dello Statuto e dei suoi singoli articoli esse hanno un carattere esclusivamente burocratico. Là dove si parla di Fil, come organizzazione base, si dovrà fare riferimento alla nuova organizzazione Cisl. Sarà ampliato il numero dei membri del Consiglio da 11 a 15. Le giunte provinciali saranno trasformate in giunte regionali. Sarà ampliato il numero dei membri del Comitato esecutivo, da 5 a 7. Sarà chiesto infine all'organo competente della nuova organizzazione, cioè al Consiglio generale o all'Esecutivo della Cisl, di procedere alla nomina dei membri del Consiglio di amministrazione per i posti aggiunti in conseguenza delle modificazioni precedenti.

Alla fine dell'ordine del giorno si fa riferimento a un tema allora molto delicato e controverso: i rapporti del nuovo patronato con il Patronato delle Acli. L'ordine del giorno si limita a dire, con una formula molto asciutta, "che fra essi vi debba essere la più ampia comprensione".

* *Tutela* 2/2000, pp.31-32

Il testo dell'ordine del giorno è così essenziale e così chiaro da non richiedere particolari commenti. Va tuttavia sottolineato qualche punto che emerge da una lettura attenta del testo. Il riferimento al "Patronato medico", si ricollega evidentemente alla grande tradizione socialdemocratica nel campo della medicina sociale. Il Comitato di fusione di cui si parla, ormai non esisteva più. Esso era stato costituito all'inizio del mese di ottobre del 1949, per dare attuazione alla unificazione fra Fil e la Cgil. In quella sede, nella sede cioè del Comitato di unificazione, che si sciolse naturalmente il 30 di aprile, vennero affrontate tutte le questioni che l'unificazione poneva, sia quelle relative ai principi, sia quelle relative alla procedura. Evidentemente nelle sue riunioni che si svolsero tra l'ottobre del 1949 e l'aprile del 1950, la questione del patronato ebbe un grande rilievo e fu risolta nel senso che la nuova Confederazione che si doveva costituire, a differenza della Cgil, avesse un Patronato. Si ritenne poi che quel patronato potesse essere da subito l'Inas in quanto già costituito e funzionante.

Si può venire così all'ultimo punto che merita qualche commento, il punto relativo ai rapporti fra il Patronato delle Acli e dell'Inas. Qui la storia è piuttosto lunga. La Commissione della Democrazia cristiana, nel corso dei lavori che si svolsero durante l'occupazione tedesca, volendo definire le funzioni e le competenze del nuovo sindacato unitario che si voleva costituire, era giunta alla conclusione che mentre la contrattazione collettiva sarebbe stata di esclusiva competenza del sindacato, altre funzioni, come quella della formazione professionale e della assistenza, sarebbero state libere. Questo per superare uno scoglio abbastanza grosso per la realizzazione del sindacato unico. Intanto si dava luogo, nel mondo cattolico, alla costituzione di un Patronato per così dire cattolico, di cui fu presidente all'inizio lo stesso Achille Grandi e di cui fu segretario, fino al febbraio del 1946, Giulio Pastore. Il sindacato unitario, una volta costituito ritenne naturalmente di costituire un proprio Patronato che incontrò, peraltro, l'ostilità delle Acli, alle quali Grandi dovette chiarire che la libertà di costituire, anche al di fuori del sindacato unico, specifici patronati non voleva dire che anche il sindacato unico non potesse costituire un proprio patronato. Nel fatto, tuttavia, la Cgil, costituitasi nell'ottobre del 1948, lasciò il problema in sospenso.

Il problema però si pose quando la Cgil e la Fil si fusero. Dai documenti disponibili risulta una lettera di doglianze inviata da Storchi, presidente delle Acli, a Pastore: quasi che vi fosse un impegno morale a lasciare per così dire, al Patronato Acli uno spazio di iniziativa protetto. Questo non poteva evidentemente avvenire, sia sul piano dei principi, sia sul piano del fatto che intanto la Cgil continuava ad avere un proprio e robusto Patronato.

Tutto questo serve a spiegare la frase del Consiglio di amministrazione dell'Inas con la quale si dice, come abbiamo visto, che il Consiglio "ritiene" che fra i due Patronati vi debba essere la più ampia comprensione. Sull'esito di questo auspicio, ovviamente, il documento del 15 luglio 1950 non ci dice nulla. Comunque, l'assetto costituito in quel momento divenne in qualche modo definitivo, con la esistenza di tre grandi patronati, quello della Cgil, quello della Cisl e quello delle Acli, a cui si accompagnò, quasi automaticamente, la costituzione di un Patronato della Uil: in concorrenza fra di loro, come accade in tutte le organizzazioni che lavorano nello stesso campo, concorrenza peraltro nobilitata dal fatto che esse volevano essere al servizio dei lavoratori assistiti.

Vincenzo Saba

2. La trasformazione dei rapporti tra economia e politica in Italia e il welfare sussidiario

2.1. Lo scenario economico-sociale

Varrà la pena non ripetere storie conosciute sullo sviluppo e sulla crescita economica, ma, invece, cercare di dire qualcosa di rilevante rispetto al tema delle autonomie sociali nella loro crescente differenziazione storica: solo in tal modo, a parer mio, il discorso sul welfare che ha come protagonista il sindacato - vedi la vicenda dell'INAS - trova la sua giusta connotazione. Lasciatemi partire da lontano: spero ne trarremo un vantaggio cognitivo.

L'Italia, sin dal Settecento, fu un'area economica agricolo-commerciale con una diffusione a macchia d'olio di centri industrialmente manchesteriani e polisettoriali. Diversa, invece - se guardiamo alla finanza - la configurazione dei poteri situazionali di fatto e dei grandi flussi economici. Appena la società economica compie l'opera di differenziazione funzionale precapitalistica e tracima nel capitalismo delle origini settecentesche e ottocentesche, le figure proprietarie tra impresa e industria si distinguono nelle economie di scopo, per poi ricomporsi, nel corso dell'Ottocento, sotto il manto della banca mista.

L'Italia diviene assai precocemente nazione di città finanziariamente attrattrici e oligopolistiche, le quali dominano il contado attraverso la finanza e il rapporto con il centro nazionale. La forte localizzazione della vita politica era modellata già nel Settecento dall'anomia politica che diverrà nazionale nell'Ottocento, nel rapporto con l'Italia della borghesia commerciale e industriale.

Il patriziato e il popolino fanno il Risorgimento, non i borghesi. Solo nella Resistenza si salderà un rapporto tra intellettuali e popolo, dove il popolo è *in primis* quello degli operai delle grandi fabbriche.

Esisteva ed esiste da sempre una forte persistenza dell'identificazione localistica, tanto nelle città quanto nel contado. I gruppi borghesi sono radicati nel controllo territoriale, ossia ne dominano la crescita, e modellano a loro immagine e somiglianza la classe politica locale, quando non si sostituiscono ad essa.

È una tendenza, questa, che differenzierà profondamente il contado dall'urbano. In quest'ultimo plesso del potere, la città, invero, si organizza in forma più composita di quanto non sia avvenuto e di quanto non avvenga, appunto, nel contado.

Questo dato ci sfugge perché la trasformazione dell'imprenditorialità italiana è stata - in questo ventennio che ci siamo lasciati alle spalle - rapidissima. Si è trattato di un sommovimento profondo che ha toccato i nervi scoperti di una tradizione antica che si era condensata sino a pochi anni or sono in un dualismo virtuoso e polisettoriale. La grande dimensione da una parte, la piccola e piccolissima dimensione, dall'altra. Tutti i settori industriali ne erano caratterizzati e financo la finanza seguiva questa differenziazione articolata e profonda: da un lato, le grandi banche; dall'altro lato, le seconde linee della liquidità, certo più attive nel con-

tado, ma non meno solerti nella città.

Altrettanto polarizzato il mondo ideale borghese. Da un lato una massoneria potentissima; dall'altro lato il Vaticano, che spesso s'impone ideologicamente ad una nazione via via urbanizzatasi, su cui minacciava di esercitare un'egemonia laica la massoneria prima citata. La fondazione dell'Università Cattolica, che ebbe fin dall'inizio un pervasivo ed inusitato influsso nelle professioni e nelle direzioni aziendali, spezzò irrimediabilmente la preesistente egemonia massonica su questi ceti e questi "quasi-gruppi".

Di ciò non si ha ora più la consapevolezza, perché, insieme alla quasi scomparsa della grande impresa, nulla rimane oggi di un passato glorioso. E anche le acque della fede e dell'ideologia della ragione si sono mescolate e confuse.

È utile, per comprendere quanto il processo prima delineato si innervò sulla crescita della società economica alveolare, rifarsi ad alcune annotazioni sulle diverse e fondamentali tappe evolutive del sistema delle imprese italiane. Affronterò il problema per grandi linee e alla ricerca dei nodi esplicativi essenziali, piuttosto che di un'inarrivabile perfezione statistica.

Ciò che emerge in tutta evidenza è il susseguirsi di ondate cumulative nel processo di crescita. Basteranno a questo proposito pochi dati per illustrare con evidenza quanto voglio dire. Nel vecchio Regno d'Italia prima e nella Repubblica poi si assiste ad un triplicarsi del numero delle imprese milanesi, rispettivamente, al 1903, al 1911 e al 1951.

I dati statistici segnalano con plastica evidenza che l'ondata cumulativa che si abbatte sul sistema tra la prima e la seconda guerra mondiale è portentosa quanto a implicazioni economiche e sociali. Si tenga a mente, inoltre, che questi sono gli anni della creazione delle istituzioni dell'economia mista del nostro Paese, a fronte dell'intervento razionalizzatore ed imprenditoriale della massonica, nittiana e poi cattolica tecnocrazia statale rispetto al fallimento del capitale privato dinanzi alla Grande Depressione.

Qui va segnalato che, per la prima volta nella sua storia, il Nord non è più il baricentro delle grandi trasformazioni. Il capitalismo monopolistico di stato di fattura IRI ha il suo baricentro nella *polis* romana, e di lì irradia il suo potere di condizionamento.

Già il fascismo aveva organizzato questo spostamento: esso governò non più *per* la borghesia, ma *con* la borghesia. Ma questo volle dire - e la crisi del 1929 offrì l'occasione attesa - una logica di condizionamento che univa in sé anche quella di una dipendenza prima inusitata. L'intervento fu massimamente nel settore dei beni capitali e delle ex-grandi banche miste.

Ben si comprende come la questione della crescita della grande impresa si colleghi strettamente con quella della sua irreversibilità economica e sociale, ma non con la sua totale irreversibilità istituzionale, come dimostrano le privatizzazioni di questi ultimi anni. Non si pongono, infatti, le basi della irreversibilità dell'affermazione della grande impresa e della sua centralità nel meccanismo di definizione delle classi sociali e degli stili di vita del nostro Paese. Questa irreversibilità, infatti, non va intesa in modo statico e privo di interne modificazioni che ne pongano in discussione non tanto il ruolo nel processo di accumulazione e di spostamento sulle frontiere tecnologiche, quanto, invece, quello sociale e culturale poc'anzi richiamato. La causa fondamentale di ciò è da ricercarsi nella dinamica della crescita e dell'accumulazione capitalistica a livello mondiale, piuttosto che nazionale.

La dimensione media delle imprese tende a diminuire per una serie di motivi troppo noti per

essere ricordati qui. Questo implica non soltanto che tutte le opportunità della crescita non possono più venire sfruttate dalla grande dimensione, ma che si è di regola dinanzi sia a interventi istituzionali diretti a sorreggere la crescita delle unità produttive piccole e medie, sia a modificazioni delle rigidità tecnologiche, molto meno pervasive di quanto non lo fossero sino agli inizi degli anni Sessanta, quando si era ancora "trascinati" dal grande ciclo crescente del commercio mondiale dopo la congiuntura coreana.

La tendenza suddetta emerge in tutta evidenza solo se si guarda a ciò che accadde nel 1981: da allora, si avviò infatti un nuovo corso delle ondate cumulative, caratterizzato dall'emersione piena e fatale, già riscontrabile nel decennio Settanta, delle piccole e medie imprese. Esse sono destinate ad essere meno impetuose e soprattutto più frastagliate, intimamente sottoposte a processi di disaggregazione e di frantumazione, nella perdita della centralità sociale della grande impresa.

Per l'Italia, questa è una trasformazione decisiva. Disgrega un solido blocco sociale e pone le basi per la formazione di una società economica scossa da sommovimenti continui e da un policentrismo prima inconsueto. Anche in questo caso, si è dinanzi a trasformazioni tecnologiche di grande rilevanza, che hanno addirittura fatto presagire svolte epocali post-fordiste. O, più attentamente, l'emergere di un nuovo modo di produzione fondato sulla produzione snella e il passaggio da prescrizioni burocratiche a prescrizioni tecniche, nella ricerca di una flessibilità sincronica ai cambiamenti di mercato.

La sostanza della questione, che ha sollevato un vastissimo dibattito che sarebbe improprio e, soprattutto, presuntuoso, riproporre in questa sede, è la definitiva riclassificazione nel sistema delle imprese italiane e milanesi: quindi, della grande impresa. Essa pare non avere più la centralità sociale di un tempo: gli investimenti *labour saving* e l'immaterialità crescente delle produzioni strategiche che emigrano (come le altre) verso Paesi a più alta redditività del capitale, spiegano la sua scarsa rilevanza socio-culturale.

Le conseguenze dispiagate di questo processo non sono ancora evidenti ai più, ma vale la pena affrontare direttamente la questione e cercare di prevedere quali implicazioni potrà avere questo processo.

Per comprendere pienamente questo interrogarsi occorre ripercorrere - seppure schematicamente - le grandi fasi della crescita dell'impresa come organizzazione e quindi come costruito sociale e simbolico.

L'avvertenza è quella di non avere in mente una tassonomia evolutiva, quanto, invece, una crescita morfogenetica e insieme ibridante: forme antiche permangono nelle nuove e nulla viene totalmente disperso, frammentandosi invece - se pur molto a fatica per il carattere ad alveoli e feudalizzante del nostro capitalismo - epidemiologicamente nel sistema.

In principio era la prevalenza, nel meccanismo organizzativo, della capacità di mestiere degli operai specializzati e delle gerarchie del lavoro operaio. L'alta segmentazione sociale in campo proprietario si univa all'alta delega dei meccanismi di gestione tecnologica e disciplinare. Il conflitto sociale non intaccava il riconoscimento e l'identificazione degli attori in un'autorità tecnica che pervadeva e superava la differenza degli interessi riconosciuti come conflittuali. Questo modello preforma ancora larghissime aree delle piccole e medie imprese e si sta riproponendo felicemente in segmenti cruciali della "nuova" grande impresa flessibilizzata e dominata dalla prescrizione tecnica anziché burocratico-personale, senza, tutta-

via, nostalgie proto e post artigianali. L'essenziale è il fatto che va formandosi una nuova aristocrazia del lavoro; non più operaia come un tempo, ma tecnica, non più solo maschile, ma anche, pur su basi ancora troppo ristrette, femminile. Una pervasività che si diffonde dalla piccola alla grande impresa, dove tuttavia rapidamente agli operai specializzati si sostituiscono gli ingegneri e i periti industriali. Dal controllo del mestiere e sul mestiere si passerà poi al controllo sui tempi e sui metodi, a cavallo della prima guerra mondiale e con l'affermarsi delle prime produzioni in grande massa.

L'avvento dello *scientific management* e dell'italianizzazione del taylorismo si realizzò non in un contesto di "costituzionalità" degli interessi, ma nel periodo della dittatura fascista e della distruzione delle libertà politiche e sindacali. Vizio di origine della nostra cultura organizzativa. Vizio gravissimo soprattutto per la piccola e media impresa, poiché non si favorì così l'implementazione di tecniche e filosofie innovative in sintonia con quanto avveniva, non dirò nel già affermato capitalismo manageriale americano, ma anche in quello personale inglese oppure in quello corporato tedesco. A questo destino sfuggirono soltanto le poche grandi imprese che iniziarono a riflettere sull'incorporazione dell'organizzazione nella tecnologia, al di là di un puro e semplice orizzonte disciplinare.

Gli anni Cinquanta e Sessanta sono decisivi, per due ordini di motivi. La grande impresa può dispiegare la sua macchina organizzativa e gestionale senza più l'assillo della sovracapacità produttiva contestualmente alla sferzata organizzativa, più che finanziaria, che viene dal Piano Marshall; inoltre, emerge in tutta evidenza il ruolo "educativo" sul piano finalmente manageriale, anziché tecnologico, di alcune imprese guida nell'esperienza italiana e milanese. Esse sono poche ed accerchiate dalla borghesia più arretrata e culturalmente arcaica del mondo industrializzato. Si tratta della Olivetti del sempre più eterodosso Adriano e del nocciolo allora straordinariamente innovativo dell'impresa pubblica italiana. Basterà fare alcuni nomi: Felice Balbo, Giorgio Ceriani Sebregondi, Aldo Fabris... Ma questi nomi sono ora foglie secche e il vento se le porta via, nell'incultura imperante che distrugge ogni benefica memoria. L'impresa pubblica è stata la matrice fondamentale del rinnovamento manageriale italiano. Solo la Rinascente e la Pirelli (per certi versi) hanno svolto un simile ruolo, ma su scala eccezionalmente più ristretta e limitata.

Fu un fallimento. L'essenziale è ricordare che inizia un processo che ha la sua acme negli anni Sessanta-Settanta del Novecento (solo del Novecento!). Esso ha beneficamente alla sua base l'orientamento alla crescita continua dell'organizzazione senza limiti patrimonialistico-familiistici e la prevalenza del potere manageriale su quello tecnologico-ingegneristico che pervade, invece, la generalità delle imprese milanesi, con la conseguenza che in Italia si hanno schiere di ottimi tecnici, ma ristrettissime schiere di ottimi manager.

La causa della non diffusione ibridante di questo modello progressivo propugnato dall'impresa pubblica risiede in due ragioni. Una di tipo storico-sociologico generale: il carattere chiuso e alveolare della nostra imprenditorialità, che non possiede istituzioni educative di alto livello, o di livello quanto meno simile a quello dei Paesi più evoluti. La seconda ragione è di tipo squisitamente politico: allorché l'impresa pubblica aveva pienamente dispiegato il suo modello innovatore, essa cadde sia sotto la tutela partitica, che impose fini non imprenditoriali a dei manager vili e a dei leaders eterodiretti, sia sotto la sudditanza extra istituzionale di un'oligarchia cleptocratica. Le conseguenze distruttive sono state e sono enormi: un

immenso patrimonio si è già disperso e un altro va disperdendosi senza che nessuna forza appaia all'orizzonte in grado di ripristinare un pensiero e un orientamento manageriale all'altezza delle sfide competitive che ci attendono. L'unica eccezione rimangono le grandi società capogruppo dell'ENI, dove l'impronta imprenditoriale di Mattei, più che conservarsi, si è profondamente rinnovata e riattualizzata nella competizione internazionale, pur tra mille difficoltà e contrasti e in un contesto oligarchico-finanziario eticamente tra i più inquietanti. La sostanza della questione è in ogni caso quella che ci fa dire, sulla base della riflessione storiografica e sociologica, che qualsivoglia crescita razionale e moderna dell'imprenditorialità manageriale è avvenuta nel nostro Paese soltanto grazie al ruolo della grande impresa.

Questa prospettiva, la si condivide totalmente o solo in parte, non va tuttavia assunta in modo rigido. Il razionale e il moderno sono concetti ambigui. La prospettiva prima evocata, mentre sottolinea indubbiamente talune conquiste culturali nel campo del patrimonio conoscitivo della gestione aziendale, si rivela anche utilissima per introdurre la dimensione dell'ambiguità nello studio dei processi di modernizzazione. Un'ambiguità ancor più radicale di quella ormai classica che aveva introdotto la riflessione antropologica con il concetto di "modernizzazione senza sviluppo".

L'ambiguità della modernizzazione risiede nella separazione tra economia e civilizzazione, per cui l'una non inverte più l'altra e la crescita non produce orientamenti virtuosi nella vita associata. L'incivilimento è possibile solo perché rischiarato da una *bildung* - che è il prodotto delle istituzioni sociali - sempre perfezionata e perfezionantesi. Ma la crescita della disponibilità materiale, quindi della produzione e della riproduzione capitalistica in tutta la loro ampiezza, si presenta spesso contrapposta e in ogni caso inefficace quanto a reciproca, feconda ibridazione di civilizzazione e ricchezza materiale.

Ad essere messo oggi in discussione è il nesso tra cultura e morale da un lato e crescita dall'altro, e ciò sia nell'esperienza complessiva del sistema delle imprese, sia nelle elaborazioni degli intellettuali, sia negli orientamenti all'azione e nel significato attribuito all'esistenza nel mondo di quella che un tempo si usava definire la "borghesia industriale".

Beninteso: il sistema delle imprese è stato alla base di uno straordinario processo di crescita delle disponibilità materiali dei ceti e delle classi e soprattutto dei quasi gruppi intermedi della società. È un fatto noto ma troppo scarsamente ricordato. Ma esso non è stato in grado di costruire, unitamente agli altri attori di un complesso sistema sociale sempre più disarticolato e frammentato quanto a capacità decisionali, il legame tra crescita e civilizzazione.

E l'acme di questa incapacità la si misura negli ultimi venti anni. Durante questo lasso di tempo la crescita delle disponibilità per la riproduzione è stata ancora più impetuosa di quanto prima non fosse. Ma essa non ha determinato l'inveramento della classica virtuosità modernizzante ipotizzata dai cantori dei presunti poteri terapeutici del mercato senza regole e senza forti istituzioni culturali. Una delle radici di questa incapacità risiede tanto nella crisi della grande impresa, quanto nell'impetuosa e non civilizzata crescita della piccola e piccolissima impresa.

La frammentazione che consegue dalle trasformazioni che hanno avuto la loro fase culminante tra la seconda metà degli anni Settanta e gli anni Ottanta, non ha fatto sparire le differenze sociali, ma le ha, invece, soltanto "complicate" e rese meno visibili, come era tipico di una

società industriale di cui l'Italia ha goduto degli effetti per solo un breve ventennio (gli anni Cinquanta e Sessanta).

Se le classi superiori non si configurano solo come posizione sociale, ma costituiscono anche comunità di destino, esse sono oggi ben diverse da quelle del passato, ossia del periodo precedente agli anni Ottanta del Novecento. Le comunità di destino si affermano infatti con meno evidenza e più fatica nella società dissociata, perché minore è il grado di possibile prefigurazione della stabilità dell'appartenenza alla comunità di destino medesima.

La mia ipotesi è che, per le oligarchie del potere economiche e politiche (recentemente sottoposte a "potature" di natura repressiva da parte del potere giudiziario alla ricerca del ripristino della legalità, oltretutto a quelle del mercato), questa "identità nella sicurezza" sia stata, negli anni Ottanta, un bene molto scarso e soprattutto distribuito in forme tanto disuguali quanto inaspettate. Si pensi, ad esempio, al gran parlare che si è fatto della piccola impresa come sicuro porto occupazionale e di crescita di status di una nuova borghesia industriale. Appena squarciati i veli della propaganda, la realtà ci appare meno consolidata: alta natalità delle imprese, ma anche alta mortalità delle medesime.

Inoltre, se gli anni Ottanta sono stati straordinariamente favorevoli per gli andamenti degli aggregati economico-finanziari delle imprese industriali milanesi, questi medesimi andamenti hanno una valenza in primo luogo finanziaria e in secondo luogo interessano soprattutto le imprese medio-grandi.

Minacce e realtà della disoccupazione nella grande impresa, quindi, e minacce e realtà di disoccupazione nell'impresa minore, sino all'orizzonte intravisto della possibile scomparsa della stessa attività manifatturiera in forma assai più devastante di quanto non sia nel caso dei soggetti che operano nelle grandi unità produttive.

Non si tratta di questioni da lasciare agli economisti - che non sono più da tempo immemori scienziati sociali - ma questioni di natura squisitamente politico-culturale, per le conseguenze sui mondi simbolici e gli orientamenti alle azioni di cui costituiscono in forma potenziale i requisiti: sia nei "piani alti" della clessidra delle classi e dei ceti, sia in quelli "intermedi", sia in quelli "bassi". Si configurano strategie ben diverse da quelle di un tempo, di adeguamento e di risposta cognitiva e affettiva alla situazione di incertezza che si configura in campo economico. Questa risposta non poteva che partire dal radicamento e dall'intensificazione dei gradi di controllo e di possesso delle unità produttive per quel che concerneva e concerne le classi superiori. Qui le categorie del familismo a-morale, attive non più nell'insicurezza dell'arretratezza ma nei punti più alti della crescita quantitativa, sono riattualizzate in tutta la loro corposità di rispecchiamento della realtà. Non ci vuol molto, del resto, a comprendere di che si tratta nel caso della piccola impresa. Le conferme continuano a essere innumerevoli. In Italia, il modello è quello della *financially controlled hierarchy*, dove la scarsità di capitali e di risorse manageriali rafforza il controllo oligopolistico familiare di un ristretto gruppo di comando oligarchico delle grandi imprese industriali (private) e bancarie (pubbliche e private). La scarsa istituzionalizzazione, la rapidissima crescita economica e dei redditi, l'ancor più rapido abbandono della società industriale per quella neo-industriale sono il contesto formativo essenziale in cui si è dispiegata l'esperienza culturale del sistema delle imprese italiane.

La società italiana si trova oggi senza la possibilità di dar vita a sistemi morali ed a élites "vir-

tuose" che sostengano la nuova trasformazione (quella decisiva in cui siamo immersi), così da poter promuovere l'autonomia della classe politica dalla società civile, una forte autonomia dal potere politico della classe manageriale e borghese-industriale e la creazione di una cultura della legalità e della statualità.

Il mix di differenziazione strutturale, caduta delle identità collettive di classe, proliferazione del clientelismo e del familismo a-morale legittimato dalla stessa configurazione del sistema delle garanzie statuali, esaltanti le eterogeneità e i particolarismi, è stata la conseguenza di questa troppo rapida crescita molecolare non civilizzata. Di qui, appunto, la "dissociazione sociale" che instaura una temperie culturale sino a ora inedita. Si è avuta consapevolezza che questo sia successo e che abbia colpito il sistema delle imprese soltanto con la visibilità che ha assunto il fenomeno della corruzione economica, che investe in forma pervasiva le nostre imprese, grandi o piccole che esse siano. Non ci sono più regole cogenti e non esiste più obbligazione politica. La tendenza alveolare e feudalizzante dell'impresa si salda in tal modo con la caduta del principio del contratto sociale e del bene comune.

La caduta della civilizzazione e l'emersione di una dilagante non credenza nella legalità e nell'autorità sono i dati salienti della nuova "antropologia" di massa che, in forma epifanica, si sta delineando in Italia nell'ultimo quindicennio.

Forse può essere di un certo interesse ricordare qui (ma varrà la pena ritornare sul tema più distesamente in altra sede) che la non sincronia tra crescita materiale e civilizzazione colpisce tutte le società sull'orlo della decadenza. Gibbon, con l'esempio dell'Impero romano, ci ha dato un grandioso affresco di tale fenomeno. Pareto, con la sua analisi dell'oligarchia veneziana, ce ne ha dato uno ancor più lucido sui processi idonei ad arrestare la decadenza medesima. Manca, tuttavia, uno studio di così largo respiro come quelli esemplarmente evocati, che possa fornirci una serie di dati, di informazioni e - infine - di teorizzazioni tali da condurci sulla strada della comprensione piena di che cosa veramente sia alla base della contemporanea decadenza delle nostre umane costruzioni sociali. Si pensava un tempo che problemi di questo genere insorgessero nei Paesi periferici, ossia in quei Paesi che non sono stati protagonisti della prima ondata della crescita economica e della istituzionalizzazione della politica. Ora siamo ben convinti che il problema non è comprensibile nell'ambito di uno schema evolucionistico e normativo insieme dello svolgersi storico.

Occorre ricordare quanto e come il moderno riattualizzi il premoderno e, in definitiva, quanto inesatta e imprecisa sia ogni dicotomizzazione tra i concetti da questi due termini evocati. Si tratta, insomma, di cogliere tutta la multiformità ambigua della contemporaneità in cui siamo immersi. Ambiguità che connota fortemente la modernizzazione.

Prima di addentrarmi nella selva dell'ultimo ventennio mi sia consentito, quindi, di richiamare, in questo contesto concettuale che è fondamentale per il mio ragionamento, il fatto che, sotto la crosta della moderazione e della stabilità del sistema politico, si accumulavano tensioni e trasformazioni che solo nel primo quinquennio degli anni Novanta vengono pienamente alla luce. Tale mutamento antropologico si è cristallizzato in Italia nella crisi delle consolidate obbligazioni politiche nei confronti delle istituzioni della democrazia parlamentare e dei principali partiti su cui essa si fondava già dall'inizio degli anni Ottanta.

Ciò che conta per i rapporti tra politica ed economia è il fatto che una dislocazione nuova delle forze in campo nel sistema politico colpisce al cuore il pluralismo centripeto. Di qui

un'insicurezza che si accentua, paradossalmente, con l'avvento di un governo egemonizzato da tecnici tradizionalmente legati alla cultura della sinistra riformista e presieduto dall'ex governatore della Banca d'Italia Carlo Azeglio Ciampi, il quale, all'inizio degli anni Novanta del Novecento, inizia ad affrontare i problemi del debito pubblico con più forza e vigore di quanto sino ad allora non si fosse fatto. Nella sostanza, però, tale governo evidenzia l'acme a cui è giunta la crisi del sistema politico: tutto lo stato è, di fatto, "commissariato". Ciò che conta è rassicurare i mercati, nel silenzio della politica dei partiti. Si entra nella fase decisiva del lungo processo di disgregazione dei rapporti societari prima evocati e della capacità di rappresentanza e di legittimazione delle consolidate classi politiche.

La disgregazione partitica si rivela in tal modo ciò che essa in sostanza è: la disgregazione partitica - non subculturale! - del centro moderato e di quello di destra. Ma tutto ciò pone l'elettorato dinanzi alla difficile prospettiva dei sacrifici che sono ad esso richiesti per uscire dalla crisi e delle inevitabili trasformazioni sociali e politiche che da tutto ciò non potranno non scaturire. La stabilità distrutta, che deve ora essere garantita da un nuovo centro partitico, inizia così ad essere un valore che la maggioranza della società, caratterizzata da orientamenti moderati di destra e di centro-destra, non può non rimpiangere.

Gli occupati nei servizi superavano negli anni Ottanta in Italia quelli nell'industria, trainati dalla domanda finale più che dai servizi all'industria. Questa crescita, tuttavia, è meno spiccata di quella avvenuta nei più consolidati Paesi industriali; ciò va posto in relazione con il basso incremento relativo dell'occupazione femminile e la lunga permanenza relativa dei giovani in seno alla famiglia, che continua a essere una potente agenzia di "autosomministrazione" di servizi e di re-distribuzione dei redditi cogestiti dalle nuove forme della famiglia allargata. La mobilitazione sociale verticale non è stata di poco conto ed è nel suo involucro che si è dipanata la mobilitazione dei consumi. Di qui la struttura di classe urbana a clessidra, caratterizzata da una crescita della nuova borghesia ad alto reddito in contrapposizione ai lavoratori dequalificati e agli ancor più poveri "lavoratori in ingresso" o a quelli marginali. Una struttura sociale che può sì definirsi "a botte", ma che oggi, quando possiamo guardare con relativa freddezza analitica agli anni Ottanta, appare, a tutti gli scienziati sociali, costruita sull'espansione dei consumi, sulla ristrutturazione industriale (che ha distrutto le roccaforti dell'occupazione operaia) e sulla redistribuzione dei redditi effettuati, prima, con l'inflazione, poi, con la spesa pubblica sostenuta dall'indebitamento statale.

Per quanto riguarda le classi lavoratrici e quelle medie, i problemi, dal punto di vista che qui ci interessa, sono inquietanti e complessi. Il *tasso di sacrificio* (misura il tasso di disoccupazione necessario per far diminuire il tasso di inflazione), è troppo basso rispetto a quello europeo e si avvicina pericolosamente - si pensi un po' - ai bassi tassi di Paesi come la Svezia, la Norvegia e il Giappone. Il problema è quello di comprendere come si sia riusciti a far diminuire costantemente il *tasso di sacrificio* in una nazione pur investita da una profonda e devastante ristrutturazione economica.

La ragione sta nella nascita - e nella proliferazione - delle mobilitazioni sociali verso l'alto tra i gruppi sociali intermedi e nella crisi politica del sindacalismo confederale: tali fenomeni sono lo specchio dell'emergere di una nuova e ancora magmatica, ma diffusa a livello di massa, "teoria sotterranea della giustizia distributiva". Per tale "teoria", che è una sorta di mentalità collettiva, la gerarchia sociale delle prestazioni non consiste più nel contributo fun-

zionale apportato al bene comune sociale, quanto piuttosto nel puro arricchimento individualistico di massa, assunto come modello runcimiano di riferimento. La sostanza è che ciò che si è messo in moto per reagire al *tasso di sacrificio*, mentre confuta Olson, spiega l'efficacia della frammentazione della *voice*: la dimensione dei gruppi non è un ostacolo all'azione collettiva e non sempre quella del *free-riding* è la strategia dominante, mentre è molto spesso difficile distinguere gli incentivi selettivi della mobilitazione secondo l'approccio riduzionistico economico. La mobilitazione avviene attraverso un complicato mix di *self-interest*, di altruismo, di sistemi di moralità e di norme.

Va inoltre ricordato, a questo punto, che in un costrutto sociale come il nostro, dove le norme sociali sono prevalentemente orientate alla difesa dei reticoli parentali, amicali e corporativi, in una sorta di prolungamento delle logiche consanguinee e dell'interruzione narcisistica della costruzione del Sé, ben si comprende come la mobilitazione collettiva possa cominciare a essere intesa non più come un sistema di orientamento all'azione completamente contrapposto a una rete diadico-verticale dai simmelliani nessi sociali. Lo schema dicotomico polarizzante enfatizza come eccezionali tutti i comportamenti parentali e di *patronage* che altrove, in sistemi non tradizionalisticamente fondati su schemi intellettuali dicotomici della realtà sociale, non appaiono, invece, così devianti da quella che si crede debba essere la norma e quindi di ostacolo alla mobilitazione collettiva. Questa non sarà, infatti, di "classe", ma di "gruppi", di "quasi-gruppi", di "famiglie", di "amici degli amici", eccetera. "Eppur si muove" – si potrebbe affermare a giusto titolo - anche su basi completamente diverse da quelle dicotomiche. Le posizioni di potere nella società civile, i "dominii situazionali di fatto", emergono in tutta la loro corposità, perché la mobilitazione non crea più una solidarietà in cui "gli interessi tacciono", ma in cui, invece, essi si manifestano a piena voce e con grande strepito e clangor di buccine.

La mobilitazione collettiva non neutralizza più gli effetti che derivano dalle differenze iniziali nel possesso delle risorse idonee alla partecipazione politica e sociale. Questi comportamenti si adeguano plasticamente, con le modificazioni della struttura sociale (per la gioia di ogni marxista vecchio stile), e con quelle dei redditi, (per la gioia degli smithiani veraci): Se negli anni Settanta i redditi da lavoro dipendente costituivano la componente primaria della crescita del reddito delle famiglie, negli anni Ottanta si manifesta un'inversione di tendenza assai netta, con la progressiva diminuzione di questa componente del reddito disponibile sino al 60%, mentre cresce sino al 34% quella da lavoro autonomo.

In questo senso, ciò che si è consolidato dagli anni Ottanta sino ad oggi conferma pienamente quella che era la tesi della "dissociazione sociale" come vero volto della modernizzazione non virtuosa, ma, invece, "bastarda".

Perché "bastarda"? Ho evocato dapprima l'eterogeneità dei processi genetici: scarsa civilizzazione istituzionale, rapidissima crescita economica e dei redditi, ancor più rapido abbandono della società industriale per quella neo-industriale. L'eterogeneità è esaltata dalla rapidità del "coito sociale", che genera strutture fisiche e mentali sì co-evolutive, ma non sin-cronicamente equilibrate. La società si è trovata in tal modo senza la possibilità di dar vita, mi ripeto, secondo un processo storico lentissimo, sia a sistemi morali sia ad élites "virtuose" che sostenessero quella crescita, come invece è avvenuto in Inghilterra e nei Paesi dell'Europa continentale (e il Nord America non è che l'importazione del modello europeo conti-

mentale e anglosassone attraverso una secolare implementazione). Il mix di differenziazione strutturale, caduta delle identità collettive di classe, proliferazione del clientelismo e del familismo a-morale legittimato dalla stessa configurazione del sistema delle garanzie statuali, esaltanti le eterogeneità e i particolarismi, è stato la conseguenza di questo troppo rapido "coito sociale". Di qui, appunto, la "dissociazione sociale". Essa è il frutto della nuova "teoria della distribuzione" e del darwinismo sociale di massa, che instaurano una temperie culturale sino ad ora inedita in Italia.

Accanto al darwinismo sociale, prolifera l'anomia, soprattutto nelle generazioni più giovani. Dinanzi a questa situazione, è letale la mancanza di un disegno egemonico tanto dell'alto capitalismo quanto delle rappresentanze di lavoratori rispetto alle variegate forze degli interessi economici; una mancanza che è principalmente frutto di un lungo e ostinato solipsismo, che è convissuto con una supplenza statualistica che ha castrato ogni energia intellettuale della borghesia.

Dinanzi a questa crisi il federalismo non sembra una soluzione. In primo luogo, perché il principio di sussidiarietà è efficace ed efficiente se le sue membra sono forti e robuste, e questo non è possibile senza la previa riforma della pubblica amministrazione. Ciò vale per tutte le forze politiche, che dovranno - tramite le istituzioni federaliste - ridisegnare la mediazione tra stato e interessi economici.

In secondo luogo, perché la forza politica che del federalismo è stata la matrice con la sua partecipazione politica, appare gravemente inadeguata a qualsivoglia operazione di mediazione di interessi che si attestino ad un grado di complessità tipicamente moderno. Ossia, per intenderci, il misurarsi con il governo di comuni superiori ai diecimila abitanti, con piani regolatori che sono sovradeterminati dalla composizione degli interessi più diversi e confliggenti e che sono la metafora della mediazione che si produce a livello intermedio e centrale tra economia e politica.

2.2. Welfare e sindacato

È in questo contesto che va posta la storia dell'INAS, per altro già ben tracciata in ricerche e pubblicazioni a larga diffusione come il *Bilancio Sociale*.

Il rapporto tra welfare e sindacati del lavoro dipendente si sostanzia nell'azione di servizio che essi svolgono a favore dei lavoratori, un'azione che è di supplenza e di sussidiarietà in sistemi sociali e politici peraltro a forte tradizione statualistica: di qui l'importanza di valorizzarne l'operato sino a rendere questo profilo sussidiario pienamente operante, soprattutto in Europa e in America del Sud, se sono vere le analisi che prima abbiamo delineato.

Si tratta, del resto, di un tema di grande interesse e attualità.

Va sottolineato, in primo luogo, che non è accaduto ciò che molti speravano o, piuttosto, altri paventavano: e cioè l'indebolimento, se non quasi la scomparsa, delle organizzazioni sindacali.

Le organizzazioni sindacali dei lavoratori non si sono affatto indebolite dinanzi all'ondata neo liberista che ha investito tutto il mondo. Anzi, si può dire che, paradossalmente, il neoliberalismo abbia dato loro nuove aree di rappresentanza: da quelle del lavoro non più dipen-

dente, ossia dei pensionati, a quelle dei dipendenti delle piccole imprese e del lavoro para-subordinato (anche se in misura ancora fragile e sottile), a quelle del sostegno welfaristico-comunitario, con funzioni di supplenza alla crisi dello Stato nel campo dell'azione sociale solidaristica secondo il modello scandinavo.

Questo avviene in tutto il mondo: dall'Australia, agli USA, all'Europa, pur se, naturalmente, in forma e in misura diversa.

Fa eccezione la Francia. Ed è un caso ben singolare. Nel Paese europeo dove meno si è sviluppata la rivoluzione neoliberista e lo Stato sta come torre che non crolla rispetto agli altri contesti, in questa nazione che a sé ancora subordina l'economia, il sindacato è debolissimo e sempre più corroso nelle basi delle sue funzioni associative, quasi come se fosse soffocato dalle spire di un nuovo statalismo di retroguardia su cui sarebbe bene indagare senza pregiudizi ideologici.

Altrove, invece, il conflitto, la legislazione avversa, l'indebolimento della base associativa dal punto di vista strutturale, hanno prodotto una trasformazione della natura stessa del sindacato, e non la sua scomparsa. Esso, accanto alla sua funzione rivendicativa esercitata attraverso la sottrazione della pace sociale e della prestazione lavorativa come minaccia o come atto collettivo, accanto a questa classica funzione, ne sta accumulando altre. Io non saprei definirle se non attraverso le lenti della teoria personalistica di Emmanuel Mounier: sono la riattualizzazione delle energie comunitarie che sempre risorgono nella vita associata quando i legami relazionali personali sono minacciati dalla crescente monetarizzazione e dal sempre rinnovato e impetuoso feticismo delle merci.

Il capitalismo molecolare che si sta affermando nei Paesi anglosassoni e con difficoltà - ma irreversibilmente - in Europa è la quintessenza di tale monetarizzazione e di tale feticismo, che disgrega la forma dell'impresa riducendola a produzione di valore per gli *shareholders*, con la distruzione di qualsivoglia legame che non sia diretto alla valorizzazione capitalistica. Non a caso, il sindacalismo in Asia continua a trasformarsi e a crescere in senso inverso a quanto accade negli USA, in Europa, in Inghilterra, in Nuova Zelanda e in Australia. L'Asia, infatti, vede sorgere la nuova classe operaia ed affiancarsi alle funzioni comunitarie delle associazioni della vecchia e precapitalistica divisione del lavoro sociale, quelle nuove rivendicative classiche: nasce un nuovo proletariato e con esso sorge un nuovo sindacato, come a chi volle vedere fu reso evidente dallo sciopero generale degli operai sud coreani del 1998, data che segnerà la storia mondiale più di molte altre. Il sindacato, unitamente ad altre forme neo comunitarie (si pensi all'azione morale nell'economia come il non profit o il dono senza obbligazione a rendere, come il volontariato e il solidarismo cooperativo), il sindacato, dicevo, di queste riattualizzazioni si fa interprete e su di esse rifonda il suo ruolo nella divisione del lavoro sociale.

In Italia questo accade meno che altrove, similmente a quanto si verifica nell'America del Sud. E questo perché tale riattualizzazione, per inverarsi, ha bisogno di una cultura diffusa dell'associazionismo partecipativo e non antagonistico, come è tipico, invece, della rivendicazione temporanea che mira alla sottrazione della pace sociale o della prestazione. Per inverarsi, questo nuovo ruolo del sindacato nei Paesi anglosassoni e in Europa ha bisogno della cultura di un antagonismo partecipativo fondato grazie alla costruzione di entità solidali attive permanentemente nei mercati, cosa che non può accadere con la temporaneità an-

tagonistica classica che nulla può nel capitalismo molecolare se non è accompagnata dalla creazioni di reti solidali e personali neo comunitarie.

Il sindacato maggioritario italiano, la Cgil, questa cultura non la possiede, per esempio. Anzi, negli ultimi anni, per problemi tutti interni alla sinistra partitica, è stato il protagonista di una profonda regressione culturale. Le sue oligarchie, in senso michelsiano, ossia di gruppi dirigenti autocooptantisi e autoriproducentesi, sono andate via via sempre più esprimendo un'ideologia classista antagonista temporanea, dove il fantasma della classe operaia come classe generale che legittima il potere delle stesse oligarchie aleggia proprio quando la suddetta classe operaia vede diminuire radicalmente il suo peso sociale. Di più: il sindacalismo maggioritario ha sempre più assunto le vesti statualistiche del percettore di risorse simboliche e materiali centralmente erogate, illudendosi che una maggiore dipendenza dallo stato ne riequilibrasse le sorti pericolanti dell'azione nel mercato, con continue sconfitte e perenni regressioni intellettuali.

La Cisl, dal canto suo, solo da poco tempo sta risollemandosi da una profonda crisi ideologica che l'aveva colpita negli anni del dominio dell'anarcosindacalismo e del pansindacalismo sessantottesco e post sessantottesco. Solo recentemente, con la riscoperta del pensiero e delle idee di Mario Romani, dell'azione di Giulio Pastore e della sua più moderna e innovativa tradizione, della sua cultura associativa e non classista, la Cisl sta riemergendo come protagonista indiscussa di un nuovo "risorgimento sindacale" - quello che ho a così grandi linee descritto - che la accomuna alla generale tendenza del sindacalismo mondiale che lotta contro il neoliberismo.

La sinistra italiana e internazionale, dinanzi a questo cambiamento ineguale, a queste luci e a queste ombre, ha un atteggiamento contraddittorio.

Essa accompagna positivamente il cambiamento in atto nei sindacati nei Paesi scandinavi e anglosassoni (dove la sinistra esiste, ossia in ogni paese di quell'area del mondo che non sia gli USA). E in forme diseguali accompagna pure quel cambiamento nei Paesi europei, in Asia e in America latina, con innegabili diversità dettate tanto dalla storia millenaria di quelle civiltà quanto dalle diverse forme della loro inserzione nell'ondata neoliberista.

Ma non si può parlare di questo universo, oggi e qui, in questa sede. Giova, tuttavia, ricordare che in tutto il mondo la sinistra è in grandi difficoltà. In tutto il mondo, salvo che in Asia e in Africa, dove formazioni di sinistra molto diverse da quelle che noi etnocentricamente conosciamo (con forme organizzative e simboliche religiose e prepartitiche, per esempio) stanno risollemandosi o creandosi ex novo sotto le bandiere dei diritti dei lavoratori e della difesa dei diritti umani, nella costruzione della società civile. Ossia di un valore solidale della e nella società completamente nuovo per quelle culture e che non mancherà di dare i suoi frutti. È questo il movimento reale che si struttura sotto la crosta dei fondamentalismi, dei genocidi, degli stermini di massa e dell'incomprensione delle grandi potenze - come stanno a dimostrare i recenti avvenimenti afgani -, delle lotte fratricide tra gruppi dirigenti separati dai popoli che dominano e che si autorganizzano nonostante il dominio di tali gruppi dirigenti.

La sinistra europea è in rotta. Non ha compreso da anni il movimento sociale che aveva dinanzi a sé, sia politico generale, sia economico-sociale.

La prima avvisaglia di ciò fu in Germania, dove la socialdemocrazia tedesca chiese il referendum sull'unificazione tedesca quando i cittadini votavano con le loro gambe. Essa si mise

fuori dalla storia, dove è rimasta, immobile e incapace di ridefinire un ruolo della Germania in Europa e un ruolo del suo partito che non fosse una sempre più difficile e pericolante occupazione del potere, che vede risorgere in posizione dominante, non a caso, gli ex comunisti a Berlino.

La seconda avvisaglia fu la sconfitta politica nella sinistra europea del *Libro Bianco* di Jacques Delors. In quel documento c'erano le basi per riscrivere un programma minimo e massimo della socialdemocrazia europea, al di là dall'alternativa neo liberismo/statalismo, che è, invece, il contraddittorio verbo che la sinistra fa suo, dall'isola inglese alla capitale parigina, con sfumature che sono balbettii.

Aver abbandonato quel documento come elemento decisivo di riflessione è stato un atto la cui gravità emergerà soltanto quando si scriverà la storia del secolo che è appena terminato. La terza occasione perduta è quella che si consuma dinanzi ai nostri occhi in questi giorni in tutte le correnti europee dell'internazionale socialista, che altro non è - come dicevano i socialisti rivoluzionari dell'inizio del Novecento - che una buca delle lettere da usarsi ogni tanto. Mi riferisco alla deriva neo-nazionalistica di cui si fanno interpreti, in più o meno forte misura, tutti i partiti socialisti che hanno della nazione una visione statica e statualistica, proprio quando lo stato medesimo si sta disgregando sotto i loro occhi con le crescenti quote di sovranità che si vanno spostando dalle nazioni alle oligarchie tecnocratiche europee.

Invece di rilanciare l'idea dello stato europeo, con il superamento degli egoismi nazionali, la sinistra europea si attarda in uno statalismo che apre la via alle destre di tutte le nazioni del nostro continente (un problema che diverrà gravissimo con l'allargamento ai nuovi Paesi dell'Est...).

Esse sono sì divise, tra neo nazionalisti populistici e post nazionalisti tecnocratici, ma tutte calcano meglio e con più profondità culturale il destriero dell'Europa rispetto agli stati nazione, sconfiggendo seccamente i socialismi europei che scelgono un campo di battaglia che non è il loro, se non per difendere i privilegi - nazionali appunto - delle loro classi politiche.

Ma perché questo farneticare? Una ragione c'è; anzi, ve ne sono più di una.

La prima è che il nostro problema è internazionale e non nazionale, come la trasformazione del capitalismo da piramidale e statualistico a molecolare e sociale.

La seconda è che il rapporto tra sindacati e riformismo implica oggi una comune cultura non neo liberista che non sia tuttavia neo statualistica, quanto, invece, neo-comunitaria e sussidiaristica, ossia che veda nel risorgimento della società civile una delle vie di ricostruzione dei legami sociali distrutti dal nuovo capitalismo. Le forze politiche e associative sono intese in questa luce come elementi essenziali ma non totalitari di questa ricostruzione e debbono accompagnare - e non occupare totalitariamente - la stessa società civile, che deve vedere tanto il dominio della legge quanto quello della solidarietà, sì da sfuggire a incesti neo e micro corporativi e al dominio dei poteri invisibili e criminali (solo la società civile istituzionalizzata, dotata della dignità della statualità legale e non piramidale, può essere...civile).

La terza è la più importante. Questa nuova cultura del welfare deve avere nell'autonomia del sindacato uno dei suoi pilastri fondativi. Il pluralismo, infatti, si riproduce solamente nella distinzione delle funzioni sociali delle organizzazioni di rappresentanza degli interessi e di espressione dei sistemi di solidarietà.

La democrazia territoriale e la rappresentanza funzionale trovano nei partiti e nei sindacati (dei datori e dei prestatori d'opera) i loro strumenti per eccellenza in una costituzione materiale che non deve mai negare quella formale, ma invece controbilanciarla e rinvigorirla, pena la caduta nei conflitti di interesse e nella irriproducibilità del pluralismo medesimo.

Il problema del sindacato diventa, allora, uno dei problemi essenziali dell'autonomia delle differenziazioni sociali, che trovano la loro rappresentanza pluralistica e l'assicurano. Il collateralismo sindacale, del resto, è in crisi ovunque, anche nei Paesi non caratterizzati dal pluralismo, quanto, invece, dal monismo sindacale, come in Austria, in Germania, nei Paesi scandinavi.

La trasformazione in atto nei sindacati, prima evocata, scardina i legami troppo stretti tra partiti *pro-labour* e sindacati e ne ridefinisce continuamente i confini delle aree di azione, se è vero quello che abbiamo sino ad ora affermato.

I sindacati si appropriano di terreni di lotta e di organizzazione un tempo appannaggio delle organizzazioni politiche e della società civile prepartitica e presindacale (il non profit, il comunitarismo welfaristico, eccetera), mentre i partiti si impegnano nell'ampliamento delle aree di mercato nella società, scontrandosi intimamente con l'essenza stessa della missione sindacale, anche se ridefinita e riclassificata.

Di qui la fine storica dei collateralismi e la necessità politica, se si vuole agire per il cambiamento sociale nella difesa dal totalitarismo del mercato e dalla disuguaglianza dilaganti, di un rapporto volta a volta definito tra partiti *pro labour* e sindacati. Ma questo deve avvenire, anzi può soltanto avvenire, nella condivisione di una comune visione del sindacato come associazione di rappresentanza e di solidarietà attraverso un atto volontario, soggettivo, sociale, associativo – appunto - e non come oggettivazione di un hegeliano spirito assoluto che incarna nel suo farsi una classe generale (la classe operaia, i nuovi lavoratori parasubordinati, i pensionati, eccetera, secondo la necessità di conservazione delle oligarchie che da quello spirito assoluto si sentono giustificate).

Il sindacato è un segmento dell'agire morale nell'economia e non una funzione della divisione sociale del lavoro definita una volta per tutte.

L'autonomia sindacale è il sale e il lievito della democrazia e della riproducibilità del pluralismo nelle inferme poliarchie dell'oggi e del domani.

In questo senso, il sindacato vede accrescere le sue responsabilità che sono sempre più rilevanti e decisive anche per la configurazione complessiva dei meccanismi della sovranità.

Il sindacato autonomo e associazionistico, non quello affiliato ai partiti, non quello "di classe", diviene un elemento essenziale della democrazia di oggi e del futuro.

Di qui l'importanza del ricorso alla negoziazione e alla contrattualizzazione anziché alla legiferazione; di qui l'essenzialità della rivendicazione di un'area di autonomia per le parti sociali rispetto allo stato e al sistema dei partiti, affinché le società intermedie possano formarsi e rinvigorirsi e fecondare del loro pluralismo associativo la democrazia sociale di massa.

In questo senso, anche i ragionamenti sull'unità sindacale debbono essere commisurati al confronto su questa concezione del sindacato e della moderna sovranità.

È in gioco il dilemma della moderna sovranità: continuerà essa a svilupparsi secondo la riproducibilità del pluralismo o tracimerà nelle forme più varie e gravide di pericoli per la democrazia del neo-cesarismo che distrugge la divisione reale dei poteri?

Il sindacato deve essere una delle forze più importanti per invertire i processi oggi in corso e rifondare un moderno pluralismo *della* e *nella* globalizzazione. A partire dal nuovo welfare.

Giulio Sapelli

3. Organizzazioni non profit, contesti sociali e sistemi locali di welfare: un rapporto dinamico e controverso

Il legame tra le iniziative solidaristiche espresse dalla società civile e i contesti sociali, specie locali, in cui esse affondano le radici, rappresenta un tema sovente evocato, ma non altrettanto approfondito nel dibattito sui nuovi profili del welfare, e in modo particolare sui concetti di *welfare mix*, o di *welfare society* (Ambrosini, 2005). Che le organizzazioni di privato-sociale si alimentino del capitale sociale della comunità locale da cui sono nate, e contribuiscano a rinnovarlo (Evers, 2001), è un assunto a forte valenza normativa, ma necessita di essere precisato e analizzato in termini operativi.

Nel tentativo di spingere il dibattito sull'argomento al di là delle posizioni di principio, questo contributo combina tre chiavi di lettura dell'interazione tra le organizzazioni nonprofit (in particolare le "imprese sociali" – cfr. Borzaga e Defourny, 2001) e le comunità territoriali in cui esse operano:

- il radicamento – relazionale, valoriale e organizzativo – entro comunità e gruppi sociali specifici, che spiega le origini e influenza le modalità di funzionamento delle iniziative di terzo settore
- le caratteristiche e le implicazioni delle reti comunitarie, e più in generale inter-organizzative, che fanno capo alle imprese sociali: dalle reti informali basate sulla conoscenza e sulla collaborazione abituale con altri attori del territorio (istituzioni locali, altri enti di terzo settore, soggetti del "quarto" settore), a quelle più strutturate con altre imprese (sociali e a volte anche convenzionali) ed enti pubblici, fino alla costituzione di rapporti più complessi e non necessariamente legati all'appartenenza territoriale, come le *partnership*;
- il nesso non privo di ambivalenze tra la capacità di *networking* e di attivazione comunitaria delle imprese sociali, e il loro contributo crescente (benché disomogeneo e ancora poco tematizzato) alla programmazione e all'implementazione dei servizi di welfare locali.

Nell'orientamento di queste organizzazioni possono coesistere, come vedremo, due istanze difficili da conciliare: da un lato la tensione alla prossimità e al radicamento territoriale, loro tradizionale punto di forza, e punto di riferimento ideale; dall'altro, laddove le imprese sociali si candidano a partecipare in modo attivo e competente alle politiche di settore, l'esigenza di misurarsi con istanze di efficienza ed economicità; e poi di assumere una sufficiente equidistanza dagli interessi particolaristici delle comunità locali, o di specifici suoi gruppi.

In altre parole i rapporti tra imprese sociali e comunità locali, oltre a richiedere un'analisi empirica che non ne dia per scontata la continuità e l'efficacia, andrebbero ormai interpretati non soltanto come potenziali canali di reclutamento di risorse, di legittimazione sociale, o di ricezione dei bisogni emergenti, ma anche – in termini più problematici – alla luce del dilemma tra *advocacy* (difesa dei diritti dei soggetti deboli) e cooptazione nei processi di *policy making* locale (ossia inclusione nella distribuzione di commesse e nella ripartizione delle risorse).

In sede di conclusione, si tratterà quindi di riepilogare l'effettivo contributo che il rapporto con la comunità può offrire alle imprese sociali (in un'ottica di reciprocità) e, più in generale, gli incentivi e i disincentivi che esse hanno di fronte nell'investire nel lavoro di rete; o, quanto meno, nella tutela del patrimonio di relazioni informali – il reticolo di contatti con il territorio da cui discendono reputazione e fiducia, disponibilità di risorse umane volontarie, partecipazione alla vita sociale delle comunità stesse – che può essere il portato, non sempre riconosciuto né oggetto di investimenti mirati (e talvolta costosi), di queste organizzazioni.

3.1. Contesti locali, radicamento, capitale sociale nella traiettoria evolutiva delle imprese sociali

Negli studi sociologici sul terzo settore in Italia, "radicamento" (*embeddedness*) e "capitale sociale" sono le espressioni più spesso mutate per descrivere il legame tra le iniziative di privato sociale e i contesti socioeconomici, le reti di relazioni, le matrici culturali da cui esse scaturiscono. Va da sé che questi legami sociali non sono fissati una volta per tutte, ma si modificano in relazione all'evoluzione delle organizzazioni, dei contesti ambientali e istituzionali in cui operano, dei bisogni a cui si indirizzano.

Nella prospettiva del capitale sociale,¹ occorre introdurre due ordini di considerazioni generali. In primo luogo, la concatenazione fra la disponibilità di capitale sociale locale, l'uso che ne fa un'impresa sociale, e la capacità dell'impresa stessa di riprodurlo o di moltiplicarlo, non è predeterminata, né si presta a conclusioni di taglio generale.

Questa accezione costruzionistica e contestualizzata del concetto chiama in causa, nel caso dello sviluppo dell'imprenditorialità sociale, non soltanto i fattori socioculturali in cui si radicano l'attività economica e le iniziative solidali, ma anche – come vedremo – il ruolo e l'orientamento degli enti pubblici e delle strategie di welfare locale.

Per discriminare i vari modi in cui un'impresa sociale può attingere alle risorse di una comunità locale, in secondo luogo, ci si può rifare alla nota distinzione fra tre dimensioni del capitale sociale (cfr., tra gli altri, Evans e Syrett, 2007):

- capitale sociale di tipo *bonding*, che descrive – secondo la metafora del "collante sociale" – il grado di coesione interno a un gruppo o a una collettività;
- capitale sociale di tipo *bridging*, relativo ai legami collaborativi e fiduciari che si possono creare anche tra soggetti distinti e separati tra loro, facilitandone le interazioni e gli scambi (con una funzione di "fluidificante sociale");
- capitale sociale di tipo *linking*, laddove il riferimento va a legami di tipo verticale che si possono costituire tra livelli di potere diversi, o tra posizioni sociali distinte e ordinate in senso gerarchico.

¹ Senza entrare nel merito delle distinzioni legate alle diverse elaborazioni proposte dalla letteratura, ci si può qui limitare a definire il capitale sociale come il patrimonio di "informazioni, norme e fiducia insite nelle relazioni sociali" (Woolcock, 1998, p. 153) a cui può accedere ogni attore (individuale o collettivo), traendone una facilitazione per le proprie azioni.

Seguendo queste coordinate, la relazione di mutuo rafforzamento fra imprese sociali e capitale sociale, si presta a essere riletta su tre livelli distinti. In termini di capitale sociale *bonding*, interno a cerchie sociali contigue o caratterizzate da una comunanza di condizioni o di bisogni, l'attenzione sarà indirizzata alle varie forme di radicamento, e di legame comunitario, su cui fanno tipicamente leva – specie nella fase di sviluppo iniziale – le iniziative solidali organizzate. In chiave di capitale sociale *bridging*, si tratterà poi di analizzare i legami connettivi che si possono stabilire tra le organizzazioni e gli attori del territorio – istituzioni, sindacati, organizzazioni imprenditoriali, imprese, società civile, soggetti informali – con la valenza e le implicazioni che assumono, per l'evoluzione delle imprese sociali. Da ultimo, la categoria di capitale sociale *linking* può servire a interrogarsi sui legami verticali tra imprese sociali e istituzioni pubbliche, così come sul rapporto fra le forme di rappresentanza del terzo settore, incoraggiate dalle nuove forme di governance partecipata dal territorio, e le singole organizzazioni di privato sociale.

D'altro canto, nel percorso evolutivo della maggior parte di quelle che oggi definiremmo imprese sociali, si possono rintracciare varie forme di radicamento – fatto di reti di relazioni, di appartenenze (e di conoscenze) condivise, in parte di un "comune sentire" – entro comunità territoriali specifiche. Molte di queste organizzazioni hanno dato prova – magari senza averne piena consapevolezza – di una elevata "sensibilità contestuale" nel cogliere l'evoluzione dei bisogni di welfare. Nei fatti, più spesso che come frutto di una strategia deliberata, la presenza consolidata di un'impresa sociale in un territorio – quale ente fornitore di servizi ben rodati e apprezzati – è fonte di legittimazione sociale e di facilitazione dei rapporti con le altre istituzioni locali.

Nei termini della nuova sociologia economica (Granovetter, 1985; Smelser e Swedberg, 1994), l'imprenditorialità mutualistica e solidaristica rappresenta un caso esemplare di *embeddedness* dell'azione economica in un tessuto sociale e in un sistema di valori orientato a produrre benefici collettivi, più che a perseguire l'utile individuale. Di qui l'esigenza di guardare più da vicino al tessuto sociale, o al composito sistema di valori, sottesi a gran parte delle iniziative solidaristiche; anche alla luce dell'evoluzione di questo background, in parallelo con la crescente complessità organizzativa delle imprese sociali. Ora, ripercorrendo la loro traiettoria evolutiva, a partire da contesti sociali significativi e da reti di relazioni tendenzialmente cooperative e fiduciarie, si possono ricondurre ad alcune sfaccettature distintive le loro diverse forme di radicamento sociale (Ambrosini, 1999; 2005). Si tratterà poi, da un lato, di metterle a confronto tra loro, per evidenziare quali pesino di più nella traiettoria evolutiva delle imprese sociali; dall'altro, di affrontare le implicazioni dello "scivolamento" che parrebbe attualmente caratterizzare questa *embeddedness*, verso assetti organizzativi che appaiono meno permeabili alla contiguità e agli scambi con gli attori delle comunità locali.

3.1.1 Le forme di radicamento dell'impresa sociale

Una prima chiave di lettura, utile a comprendere la genesi di almeno una parte delle imprese sociali (più che le loro specificità attuali), è quella del radicamento *situazionale*: la condizione derivante dalla condivisione di un bisogno, o di una condizione specifica, che può motivare

l'avvio di un'iniziativa solidale organizzata. Una traiettoria evolutiva di questo tipo è caratteristica delle esperienze di auto/mutuo aiuto e di una parte di quelle advocacy (legate alle istanze di particolari categorie di soggetti che chiedono tutela), e più in generale delle iniziative che – pur aprendosi anche ad altri –, partono da una comune condizione biografica. Sono riconducibili a questa matrice, ad esempio, le associazioni di immigrati, di famiglie, di malati, di disabili. Le storiche tradizioni mutualistiche (si pensi alle prime forme di tutela sociale dei lavoratori, organizzate dalle Società operaie di mutuo soccorso), rientrano in questo filone.

La forma di radicamento più ovvia ed evidente, nella prospettiva del capitale sociale, è tuttavia quella *relazionale*, propria di un'organizzazione che nasce e si sviluppa nell'alveo di rapporti di prossimità: relazioni interpersonali, di amicizia, di vicinato, di appartenenza alla medesima comunità locale. Si tratta di un implicito presupposto di quello che viene definito, più genericamente, "legame con il territorio": difficilmente, infatti, il riferimento al contesto locale prende forma al di fuori di un sistema di relazioni interpersonali di prossimità. Le piccole associazioni o cooperative sociali attive in ambito locale sono spesso esemplificative di questa forma di radicamento. A quali condizioni, e attraverso quali meccanismi, essa sia conciliabile con una crescente strutturazione ed espansione in senso imprenditoriale, è questione largamente discussa.

Occorre poi considerare il radicamento *culturale* o *valoriale*. Si tratta del radicamento delle iniziative di terzo settore in matrici culturali o ideologiche distintive, anche se non sempre tematizzate in modo esplicito: orientamenti più o meno condivisi, capaci di mobilitare risorse, di attrarre volontariato, di infondere nei partecipanti omogeneità di visioni e di finalità, di condividere norme etiche e di autoregolamentazione, di favorire comportamenti cooperativi e rapporti di fiducia. Le iniziative di ispirazione religiosa, ambientalista, sindacale, e a volte politica, sono riconducibili a questa matrice. Di fatto, però, tendono ad alimentarsi anche di altre forme di radicamento, a partire da quelle relazionali.

Anche questo tipo di radicamento tende fisiologicamente a trasformarsi nel tempo, in modo non sempre ovvio né facile da gestire per l'organizzazione, per effetto sia di dinamiche endogene all'impresa sociale – come i possibili riassetti organizzativi richiesti da una maggiore efficienza imprenditoriale, o l'allargamento della base sociale e lavorativa (da cui una crescente eterogeneità di motivazioni e aspettative); sia di dinamiche esogene, quali le più ampie trasformazioni in atto nei valori e nelle culture di riferimento.

Infine, è importante tenere conto del possibile radicamento *organizzativo* delle imprese sociali. Questa chiave di lettura guarda alle loro derivazioni da organizzazioni preesistenti, di cui possono approfondire – e strutturare in senso specialistico e imprenditoriale – attività già svolte in modo meno sistematico e professionale. Pur non condividendo necessariamente una logica d'azione imprenditoriale, queste matrici organizzative possono rimanere una fonte preziosa di supporto logistico, ideale, promozionale, e in certi casi perfino finanziario. Si tratta, per esempio, delle cooperative collegate alle Caritas diocesane, a organizzazioni sindacali, ad associazioni di promozione sociale, o delle nuove cooperative avviate o "gemmate" da organizzazioni nonprofit (cooperative sociali o consorzi) preesistenti. Anche il rapporto tra sindacati e patronati può essere collocato in questa prospettiva.

A differenza del radicamento culturale, in questo caso non si tratta soltanto di un legame

ideale, ma di un organico rapporto di filiazione o di sponsorizzazione. Non sempre, peraltro, la continuità organizzativa si accompagna a un'analoga continuità culturale. La nascita di nuove organizzazioni può anche segnalare una divaricazione tra culture organizzative diverse, come quella del volontariato di advocacy o di bassa soglia, da un lato; quella dell'erogazione strutturata di servizi in funzione di un mercato esterno, dall'altro.

3.1.2 Valenze, limiti e logoramento dei legami comunitari

La tipologia interpretativa appena proposta guarda anzitutto al passato (o alle traiettorie di sviluppo) delle imprese sociali, e tuttavia ha implicazioni significative per il loro presente. Si tratta di riconoscere come, soprattutto nella fase della fondazione e dello sviluppo iniziale, qualsiasi iniziativa solidaristica organizzata faccia leva su un rapporto significativo con l'ambiente sociale, economico e istituzionale in cui è inserita. I suoi referenti esterni svolgono un ruolo cruciale nel garantire accreditamento, risorse umane, canali di finanziamento, reputazione, raccordi con le istituzioni locali. Nelle fila di queste ultime, è diffusa l'aspettativa che le nuove imprese sociali possano promuovere animazione di comunità, ma anche creare occupazione (o quanto meno garantire un risparmio sui costi in capo agli enti pubblici); rispondendo, al contempo, ad almeno alcune delle forme di disagio sociale emergenti nel territorio locale.

Quando l'organizzazione si professionalizza, ottiene sostegno dalle amministrazioni pubbliche, accede – attraverso vari meccanismi – alla gestione di servizi pubblici locali, tenderà a diventare più autonoma, più solida dal punto di vista gestionale, più affidabile sotto il profilo dei servizi resi: tutti attributi distintivi di un'impresa sociale, rispetto a un'organizzazione nonprofit a vocazione non (principalmente) produttiva. Per queste stesse ragioni, però, corre il rischio di veder affievolirsi il sostegno della comunità locale e dei contesti di origine, in termini di volontariato, donazioni, facilitazioni organizzative. Ranci (2005) evidenzia il rischio di una graduale "devolontarizzazione" delle imprese sociali, che parrebbe procedere di pari passo con la loro crescente strutturazione organizzativa e produttiva.

Raggiungere un equilibrio dinamico, capace di far convivere partecipazione e gestione efficiente come condizione di successo organizzativo, non è scontato. In ogni caso, se la fiducia e la cooperazione con la comunità affondano le radici in processi relazionali e orientamenti valoriali comuni, è evidente che non possono essere considerate acquisite una volta per tutte. Se le organizzazioni nonprofit possono contare su un capitale sociale di fiducia e di entusiasmo, è perché a loro volta lo ricevono da un retroterra sociale e culturale in cui affondano le radici, e che contribuiscono esse stesse ad alimentare (AA.VV., 2005). Laddove questo non avviene, per effetto di logiche di omologazione istituzionale o dell'appiattimento dell'organizzazione su una dimensione meramente erogativa, il carattere distintivo di un'impresa sociale rischia di sbiadire. Va anche rilevato che il radicamento nel contesto, il collegamento con organizzazioni simpatetiche, il riferimento a culture e visioni del mondo omogenee – tutti fattori chiave, si è detto, per la genesi, l'accreditamento e lo sviluppo di queste esperienze – possono anche rivelarsi, sul medio periodo, fattori di chiusura e di isolamento rispetto all'evoluzione dei bisogni di intervento. In ogni caso, non è certamente automatico che si trasmettano alle nuove leve di lavoratori in ingresso nelle imprese stesse (Ambrosini, 2005).

Ricapitolando: il radicamento e la disponibilità di capitale sociale non possono essere dati

per scontati una volta per tutte, non appartengono a qualsiasi organizzazione in pari misura, vanno continuamente perseguiti e rinnovati. Possono entrare in tensione sia con il successo e con la crescita delle iniziative, sia con il riconoscimento e il sostegno da parte delle istituzioni pubbliche, peraltro fondamentali.

È ancora oggi palpabile, almeno in una parte delle imprese sociali, l'orientamento normativo a non sacrificare il patrimonio di motivazioni originarie, nonché le radici comunitarie "allargate" dell'agire organizzativo. Occorre interrogarsi, però, sulle condizioni – in termini, ad esempio, di meccanismi di governance-, che rendono possibile il perseguimento di questo obiettivo (Ambrosini e Boccagni, 2008). Se il mantenimento di legami significativi con i contesti culturali e sociali d'origine rimane centrale nell'"economia affettiva" di una parte delle nonprofit, che vi intravedono quasi una salvaguardia della propria mission originaria, nondimeno esso non va mai considerato un fatto acquisito. Anzi, si osserva di fatto la prevalenza di spinte di segno opposto, dovute allo sviluppo dell'erogazione di servizi su mandato delle istituzioni pubbliche, ma anche alla mutazione di una cultura aziendale derivata dal mondo profit senza adeguate mediazioni.

Da un lato, è giudizio diffuso che si assista oggi a una divaricazione crescente tra imprese sociali e volontariato; dall'altro lato, nello stesso mondo delle imprese sociali, le ragioni della tutela dell'identità organizzativa originaria non appaiono sempre sufficienti a giustificare l'investimento di tempo e di energie – scarsamente rendicontabile, in sede di bilancio – richiesto dal lavoro di rete con le comunità locali. Come se non bastasse, le ricadute più tangibili di questi investimenti, in termini (ad esempio) di nuovi volontari o di maggiori donazioni, possono richiedere un orizzonte temporale non immediato.

Al pari delle altre organizzazioni non profit, le imprese sociali nascono da contesti sociali significativi, con i quali mantengono un rapporto fisiologicamente esposto al rischio del logoramento. Vale la pena domandarsi fino a che punto esse siano a loro volta costruttrici di reti e rapporti interorganizzativi che, quale che ne sia la finalità, alimentino anche il capitale sociale delle comunità locali d'appartenenza. Che valenze assume, in questa prospettiva, la partnership con attori diversi? Quali ricadute può avere, a seconda delle forme in cui si esplica, per i rapporti con le comunità locali di riferimento?

3.2. Dalle reti informali, ai rapporti inter-organizzativi, alla partnership

Non sono molti, per la verità, gli studi empirici dedicati esplicitamente ai rapporti tra imprese sociali e comunità locali di riferimento, nella prospettiva delle reti inter-organizzative – tanto più se di livello informale – che fanno capo a queste organizzazioni: nella loro consistenza, nelle risorse che veicolano, nei significati che assumono per le imprese e per i loro interlocutori.

La penuria di riscontri empirici rischia di far scivolare su un terreno astratto e idealizzato la riflessione sul "portato" di reciprocità rispetto alle comunità locali a cui le imprese sociali fanno riferimento, e in ultima analisi sullo stesso radicamento comunitario.

3.2.1 Quattro livelli di analisi del "fare rete"

In linea di principio, è possibile analizzare le interazioni tra un'impresa sociale e i suoi stakeholder esterni – che possono variare nel tempo, per priorità e per funzionalità, anche in ragione della fase di sviluppo dell'impresa – sotto molteplici profili: nell'ampiezza e nell'intensità delle reti interorganizzative che ne derivano; nel tipo di risorse (umane, economiche, sociali, informative, reputazionali) scambiate attraverso tali reti; nel tipo di iniziative che l'organizzazione può realizzare per questo tramite; nei meccanismi di reciproca partecipazione societaria (e nella pluralità dei modelli di partnership e di governance) che ne possono scaturire.

In termini più descrittivi, si potrebbero ricondurre i legami tra un'impresa sociale e i suoi potenziali interlocutori a quattro livelli, lungo un continuum crescente per differenziazione organizzativa e per grado di formalizzazione. Ne affiora una mappatura degli stakeholder, e dei loro legami con le imprese sociali, che spazia dalle forme di partecipazione di queste ultime a eventi pubblici della comunità locale, fino a momenti "istituzionali" di raccordo con gli enti pubblici e di partecipazione ai processi di programmazione delle politiche locali.

- Un primo livello è rappresentato dalle *reti informali* con attori del "quarto settore" (ossia la vasta congerie di soggetti della società civile non organizzati formalmente). Si tratta di legami di socialità – informale (attraverso conoscenze comuni, partecipazione ad attività condivise, ecc.) o sanzionata da meccanismi formali (come la rappresentanza nella base sociale o in Cda) – con i soggetti della comunità locale che svolgono a vario titolo attività d'aiuto: associazioni di famiglie o di vicinato, gruppi di mutuo aiuto, gruppi religiosi o parrocchiali, e così via. Tali legami, tanto più se sistematici e consolidati, possono essere – si è detto – fonte di sostegno, di buona reputazione fiduciaria, di reclutamento di volontari. Prima ancora, possono essere un canale prezioso per la rilevazione dei bisogni di intervento e per la circolazione delle informazioni rilevanti al riguardo. In generale, però, queste forme di "partecipazione orizzontale", che siano in capo ai dirigenti dell'organizzazione o all'organizzazione in quanto tale, sono slegate da incentivi tipo economico. Il peso specifico di questo tipo di interlocutori, fra gli stakeholder di un'impresa sociale, potrebbe essere una buona spia della consistenza del suo capitale sociale "relazionale", slegato da meccanismi di diretta rendicontazione commerciale (ma proprio per questo, potenzialmente oneroso da perseguire nel tempo).
- Un secondo livello di analisi corrisponde alle *reti isomorfe*, o "tra simili": da un lato con attori del composito mondo dell'associazionismo (dal volontariato pro-sociale alle associazioni ricreative, sportive o culturali, fino alle Ong e alle organizzazioni umanitarie); dall'altro lato con attori interni al movimento cooperativo (in particolare attraverso consorzi e associazioni di rappresentanza, ma anche con le partecipazioni societarie ad altri organismi non profit); o, nel caso dei patronati, con altre componenti delle reti di servizi legate alle organizzazioni sindacali. Collegamenti sistematici di questo tipo, oltre a riflettere le diverse tradizioni culturali e organizzative d'appartenenza, possono servire al trasferimento di competenze specialistiche e alla creazione di economie di scala; all'accrescimento della visibilità dell'organizzazione e delle sue capacità negoziali verso i committenti, in particolare gli enti pubblici; allo sviluppo di nuovi servizi e all'accesso a

- nuovi mercati, nonché alla circolazione di informazioni e di buone prassi rilevanti.
- In terzo luogo, vale la pena distinguere le *reti imprenditoriali* con le imprese for profit: legate, ad esempio, a meccanismi di sponsorizzazione, alla partecipazione comune a progetti di sviluppo locale, alla realizzazione di commesse lavorative. In questo caso, almeno in prospettiva (e anche in una logica di responsabilità sociale d'impresa), il comune denominatore può risiedere nello scambio tra risorse reputazionali – la credibilità, la trasparenza e il capitale fiduciario di un'organizzazione nonprofit, derivanti dagli obiettivi di utilità sociale che persegue, e magari dalla sua visibilità o dal suo prestigio morale – e risorse rese disponibili dai soggetti economici convenzionali (capitali, o competenze imprenditoriali, o contatti pregiati, utili a consolidare la dimensione produttiva di queste organizzazioni).
 - Da ultimo, naturalmente, le *reti istituzionali* con enti pubblici, di diverso livello e competenza, e altri soggetti istituzionali: in ambito socioassistenziale, e poi sanitario, dell'istruzione, della tutela ambientale o culturale sino ad arrivare all'ambito politico-sindacale. Sono diversi e molteplici, come è noto, i meccanismi di collaborazione, di rappresentanza, eventualmente di partecipazione societaria, che si possono instaurare in questa prospettiva. È a questo livello che prendono forma le esperienze più significative di partenariato, su cui avremo modo di ritornare.

3.2.2 *La partnership come metodo e come pratica sociale: potenzialità e ambivalenze*

Se le conoscenze empiriche circa l'effettiva "reticolazione comunitaria" delle imprese sociali – o le loro attitudini e pratiche di partecipazione e di collaborazione informale con il tessuto sociale d'origine – sono relativamente frammentarie, assai più ampia e diffusa è la riflessione sui rapporti inter-organizzativi o di partnership tra le imprese sociali e gli altri attori del welfare locale (vedi, tra gli altri, Bifulco, De Leonardis e Donolo, 2000; Costa, 2000; Donolo, 2005). "Partnership" è diventato un termine di successo, ma dal significato non sempre univoco. Una sua possibile definizione rimanda genericamente a Meccanismi regolativi che consentano momenti di progettualità condivisa tra gli attori di un processo decisionale nella definizione degli obiettivi da perseguire e dei mezzi da utilizzare per il loro raggiungimento. Ne scaturiscono pratiche di concertazione fondate sulla responsabilità condivisa tra i soggetti, in grado di dare piena dignità alla pluralità dei portatori di interesse e alle loro istanze". (Costa, 2000).

Dal punto di vista di un'impresa sociale, la partecipazione a un rapporto di partnership con una pluralità di soggetti comporta la fuoruscita da rapporti bilaterali e particolaristici con l'istituzione pubblica, per entrare a far parte fin dalla fase di concezione, con autonomia, capacità ideativa e valorizzazione delle proprie competenze migliori, di un più ampio progetto di risposta alle problematiche del territorio.

Non mancano tuttavia le riserve e le critiche rispetto al metodo della partnership (Rummery, 2005). Le partnership anzitutto possono essere molto diverse, dalle aggregazioni strumentali per la spartizione di risorse pubbliche, alle semplici "cordate" per aggiudicarsi un progetto europeo, all'effettiva capacità di costruire visioni, finalità e progetti condivisi. La partnership

può anche diventare auto-referenziale e fine a se stessa, tesa a giustificare la propria esistenza sul piano della comunicazione, a difendere i propri spazi, a occuparne di nuovi. Può generare sovrapposizioni di interessi, allorché gli attori chiamati ad esprimersi in sede di programmazione delle politiche e di allocazione delle risorse sono anche produttori di servizi che aspirano al finanziamento.

Soprattutto, può favorire la formazione di cartelli oligopolistici, in cui gli attori locali più forti e meglio insediati costruiscono alleanze con settori della pubblica amministrazione, emarginando soggetti nuovi, meno istituzionalizzati o comunque meno influenti nei sistemi locali di elaborazione delle decisioni. Di qui il timore che, a partire dall'“effetto scrematura” delle organizzazioni ammesse ai tavoli negoziali, si formino dei governi privati nell'ambito delle funzioni pubbliche, oppure che attraverso il metodo concertativo si riproducano rapporti di tipo personalistico-clientelare (Bifulco, de Leonardis e Donolo, 2000; Paci, 2005).

Al di là di queste obiezioni, è chiaro che per un'impresa sociale un rapporto di partnership può assumere modalità e contenuti diversi, in funzione delle reali esigenze delle comunità locali. Più in generale, il “fare rete” è un metodo, non un fine in sé (Ambrosini e Buizza, 2005).

3.2.3 Imprese sociali e coprogettazione del welfare locale: sfide e prospettive

In una riflessione a più voci di qualche anno fa, Ascoli, Pavolini e Ranci (2003) riconducono “il riconoscimento formale del ruolo pubblico del terzo settore” a tre livelli di “coprogettazione”, distinti per la portata e la rilevanza del campo decisionale condiviso tra soggetti pubblici e privati: un livello strategico, relativo all'impostazione di medio periodo delle politiche e dei servizi; un livello organizzativo, che investe attributi specifici degli assetti organizzativi esistenti; un livello operativo, legato alla diretta erogazione dei servizi, e poi alla loro valutazione. È difficile non constatare, come fanno gli autori, che la prassi della coprogettazione tende a mantenersi quasi sempre su quest'ultimo livello, toccando in modo molto più marginale i primi due, per effetto di una serie di variabili concomitanti: rigidità e dinamiche inerziali delle pubbliche amministrazioni; limiti di rappresentatività (oltre che di risorse economiche) e orientamento quasi esclusivo al breve termine, per non parlare dei possibili conflitti tra responsabilità di progettazione e di diretta erogazione; “carenza di strumenti e di risorse professionali adeguate” – concludono Ascoli e colleghi – su entrambi i versanti. Ne scaturisce un generale scollamento tra il discorso pubblico e le pratiche effettive, per ciò che concerne il ruolo pubblico delle imprese sociali.

Va poi segnalata un'ambivalenza spesso affiorante, nei processi di coinvolgimento del terzo settore, o di sue istanze rappresentative, nei processi di policy making: se il radicamento comunitario delle imprese sociali è uno degli elementi che giustificano e qualificano il loro contributo ai processi di definizione delle politiche e degli interventi, questo passaggio richiede loro una capacità riflessiva, o di fuoriuscita da una logica di appartenenze ristrette o di rappresentanza corporativa.

Da un lato, la transizione dalla logica della sola advocacy a quella dell'erogazione dei servizi, nelle imprese sociali italiane, è ormai un fatto compiuto (e non privo – come si è visto – di risvolti critici per la loro capacità di riprodurre il capitale sociale, e di mantenere anche funzioni di advocacy, a livello locale). Dall'altro lato, il passaggio dalle sole responsabilità

erogative a un contributo attivo a politiche finalizzate a “perseguire l’interesse generale della comunità” (come recitava la legge istitutiva delle cooperative sociali) richiede alle imprese sociali non soltanto competenze tecniche elevate, ma anche un processo di maturazione interna – sul piano organizzativo, politico e culturale, a cui non sempre esse attualmente appaiono preparate.

3.3 In conclusione: dilemmi, potenzialità e prospettive del rapporto tra imprese sociali e comunità locali

Riepilogando, il rapporto tra imprese sociali e comunità locali non è soltanto un dato di reputazione, capace di autopertuarsi. Laddove non venga più tematizzato e fatto oggetto di investimenti mirati, e poi rendicontato (ad esempio in sede di bilancio sociale), rischia di ridursi a un enunciato ideologico e autoreferenziale.

Dal punto di vista delle imprese sociali, il problema non è riducibile alle procedure di rappresentanza formale (che pure rimangono, anche all’interno del terzo settore, un tema controverso). In gioco, più alla radice, c’è la vitalità e l’efficacia di una serie di pratiche, anche informali, generatrici di capitale sociale – reclutamento del volontariato, capacità di attrarre donazioni, partecipazione attiva alle iniziative della società civile – in assenza delle quali difficilmente un’impresa sociale potrà legittimare il proprio “radicamento comunitario”; tanto più alla luce della crescente rilevanza delle politiche di sostegno alla domanda – anziché all’offerta – di servizi sociali, a fronte delle quali le imprese sociali hanno bisogno di ridefinire le proprie specificità, e forse di rilegittimare il proprio ruolo.

Sta alle singole organizzazioni e ai loro stakeholder, naturalmente, valutare se e quanto investire in questa direzione; purché vi sia consapevolezza che il patrimonio di capitale sociale che un’impresa sociale può avere alle spalle non si trasmette per inerzia o per automatismo. È controverso, del resto, se – e quanto – la crescita dimensionale o la crescente strutturazione organizzativa di un’impresa sociale si accompagnino di per sé a un impoverimento di tutte le relazioni con l’ambiente slegate da una “funzionalità” immediata; o se non sia in realtà possibile, anche per un’organizzazione di accresciute dimensioni e complessità, mantenere spazi e canali di partecipazione motivata per il volontariato e per gli altri interlocutori non istituzionali delle comunità locali.

La riflessione qui condotta punta in ogni caso a rilanciare un dibattito fondamentale – quello sul radicamento e la legittimazione comunitaria delle organizzazioni solidaristiche –, onde evitare che il discorso sull’impresa sociale si appiattisca sulla dimensione produttiva, o su un’omologazione di fatto con i soggetti imprenditoriali *tout court*.

*Maurizio Ambrosini**

* Ha collaborato Paolo Boccagni, Università di Trento

Bibliografia

- AA.VV. (2003), *Imprese sociali e sviluppo locale*, numero monografico (a cura di S. Pasquini e V. Ghetti) di "Prospettive Sociali e Sanitarie", 33, n. 22.
- AA.VV. (2004), *L'eredità della legge 328/00: un primo bilancio dal punto di vista dell'impresa sociale*, numero monografico (a cura di C. Borzaga e L. Fazzi) di "Impresa Sociale", 14, n. 1.
- AA.VV. (2005), *Generare capitale sociale: una sfida per le imprese sociali*, "Animazione Sociale", collana "I Geki".
- Ambrosini M. (1999), *Radici sociali e fattori relazionali nelle iniziative del terzo settore*, "Rivista della Cooperazione", n. 3.
- Ambrosini M. (2005), *Scelte solidali. L'impegno per gli altri in tempi di soggettivismo*, Bologna, Il Mulino.
- Ambrosini M. e Buizza C. (a cura di) (2005), *Il volontariato in Lombardia, un sistema in evoluzione: fattori di sviluppo e impatto istituzionale*, Milano, IReR – Consiglio regionale della Lombardia.
- Ambrosini M. e Boccagni P. (2007), *Lo strumento della Sovvenzione Globale Piccoli Sussidi: un'analisi delle strategie e dei contenuti degli interventi*, "Quaderni di Tecnostruttura", Milano, Angeli.
- Ambrosini M. e Boccagni P. (2008), *Le relazioni con la comunità*. In L. Fazzi e C. Borzaga (a cura di), *Manuale di organizzazione per l'impresa sociale*, Roma, Carocci.
- Ascoli U., Pavolini E. e Ranci C. (2003), *La nuova partnership: i mutamenti nel rapporto tra Stato e organizzazioni di terzo settore in Italia*. In U. Ascoli e C. Ranci (a cura di), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.
- Bifulco L. e Centemeri L. (2007), *La partecipazione nei Piani sociali di zona: geometrie variabili di governance locale*, "Stato e Mercato", 80, pp. 221-244.
- Bifulco L., de Leonardis O. e Donolo C. (2001), *Per un'arte locale del buongoverno*, "Animazione Sociale", n. 1, pp. 35-64.
- Borzaga C. e Defourny J. (a cura di) (2001), *L'impresa sociale in prospettiva europea: diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*, Trento, Edizioni31.
- Colozzi I. e Bassi A. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali: introduzione all'analisi delle organizzazioni nonprofit*, Roma, Carocci.
- Costa G. (2000), *La costruzione della partnership: sfida e opportunità per la pubblica amministrazione e il terzo settore*, "Prospettive Sociali e Sanitarie", n. 13.
- Donolo C. (2005), *Dalle politiche pubbliche alle pratiche sociali nella produzione di beni pubblici? Osservazioni su una nuova generazione di policies*, "Stato e Mercato", 2, pp. 33-66.

Evans M. e Syrett S. (2007), *Generating social capital? The social economy and local economic development*, "European Urban and Regional Studies", 14, 1, pp. 55-74.

Evers A. (2001), *Il capitale sociale: risorsa e finalità delle imprese sociali*. In Borzaga e Defourny (a cura di).

Granovetter M. (1985), *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, "American Journal of Sociology", n. 91.

Paci M. (2005), *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.

Ranci C. (2005), *Le sfide del welfare locale. Problemi di coesione sociale e nuovi stili di governance*, "La Rivista delle Politiche Sociali", 2, 2.

Ranci C., Pavolini E. e Pellegrino M. (2005), *The third sector and the policy process in Italy: between mutual accommodation and new forms of partnership*, Third Sector European Policy Network, Working Paper.

Rummery K. (2006), *Partnership and collaborative governance in welfare: The citizenship challenge*, "Social Policy and Society", 5, 2, pp. 293-303.

Smelser N.J. e Swedberg R. (a cura di) (1994), *The handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press.

Woolcock M. (1998), *Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework*, "Theory and Society", 27, pp. 151-208.