

Sullo sfondo

## Dalla responsabilità sociale alla responsabilità socio-territoriale d'impresa

Sergio De La Pierre\*

\* Independent sociologist of communities and territories

**Abstract.** *Starting from Adriano Olivetti's pioneering experience in the '50s Piedmont, with the crisis of the industrial age experiences and cultures of corporate social responsibility (CSR) spread, the meaning of which is the willingness of an entrepreneur to take, together with other stakeholders, responsibilities for the employee wellbeing as well as for social and environmental issues. The limits of this approach, in which the entrepreneur is always the main promoter of the 'social commitment' processes, led in the last 10-15 years, also in conjunction with the crisis of the Italian model of 'industrial districts' to a need for a stronger territorial rooting of economic activities. The promoter of this new 'socio-territorial responsibility' (CSTR) is no longer a company or a group of them, but the territorial community made up of so many economic, social and institutional components operating on a level playing field. The analysis of a few tangible experiences in some Italian regions concludes this essay.*

**Keywords:** *corporate social responsibility; socially responsible territories; community cooperative; community; non-profit network.*

**Riassunto.** *A partire dall'esperienza pionieristica di Adriano Olivetti nel Piemonte degli anni Cinquanta, con la crisi dell'era industriale si diffondono esperienze e culture della responsabilità sociale d'impresa (RSI) il cui senso è la disponibilità di un imprenditore a farsi carico, insieme ad altri stakeholders, del benessere dei dipendenti e di problematiche sociali e ambientali. I limiti di questo approccio, che vede l'imprenditore come promotore principale del percorso di 'responsabilizzazione sociale', portano da 10-15 anni a questa parte, anche in concomitanza con la crisi del modello italiano dei 'distretti industriali', alla necessità di un maggiore radicamento territoriale dell'attività economica. Il soggetto promotore di questa nuova 'responsabilità socio-territoriale' (RST) non è più l'impresa o un insieme di imprese, bensì la comunità territoriale fatta di tante componenti, economiche sociali e istituzionali, che si muovono in condizione di parità. L'analisi di esperienze concrete realizzate in alcune regioni italiane conclude questo saggio.*

**Parole-chiave:** *responsabilità sociale d'impresa; territori socialmente responsabili; cooperativa di comunità; comunità; rete non profit.*

### 1. Suggestioni olivettiane

Dopo decenni di "rimozione" (DE' LIGUORI CARINO 2011), a partire dal centenario della nascita (2001) si assiste oggi a una generale 'riscoperta' di Adriano Olivetti. La complessità, profondità, ampiezza e spirito innovativo della sua multiforme attività lasciano l'inevitabile sensazione di qualcosa di potentemente anticipatorio, quasi di uno scenario 'profetico'. Ci limiteremo qui a sottolineare tre punti congruenti col tema del presente scritto.

- *L'organizzazione del lavoro e i servizi sociali.* Quello che Luciano Gallino (2014) ha chiamato "taylorismo dal volto umano" di Olivetti si è concretizzato in una serie stupefacente di provvidenze che si potrebbero riassumere in quell'"umanizzazione del lavoro" che era una delle principali preoccupazioni di Adriano. La *crescita dell'occupazione* (i 2.300 dipendenti del 1938 supereranno i 20.000 dopo il 1960); la *politica degli alti salari* (le retribuzioni all'Olivetti erano dell'80% superiori a quelle medie dell'epoca);

*l'organizzazione interna del lavoro*, che puntava alla riduzione d'orario (dalle 48 alle 45 ore di lavoro su cinque giorni la settimana); i *servizi sociali e culturali*, configuranti un vero sistema di *welfare* aziendale: dagli asili alla protezione sanitaria, dall'attenzione alle donne in maternità alle mense e alle colonie estive per i figli dei dipendenti; dalle case costruite per operai e impiegati alle attività di ricerca, ai contenuti tecnologici ed estetici innovativi per i nuovi edifici e gli stessi prodotti. Decisamente, Adriano Olivetti andò ben oltre i canoni attuali della Responsabilità sociale d'impresa; per lui, l'impresa doveva essere innanzitutto *eticamente e culturalmente responsabile*.

- *Fabbrica di comunità e principio territoriale*. È lo stesso Olivetti a spiegare come la sua idea di fabbrica a forte contenuto sociale e umanistico non poteva prescindere dalla centralità della dimensione comunitaria e territoriale: "se io avessi potuto dimostrare che la fabbrica era un bene comune e non un interesse privato, sarebbero stati giustificati trasferimenti di proprietà, piani regolatori, esperimenti sociali audaci di decentramento del lavoro" (OLIVETTI 2014, 21). Le "Comunità concrete" preconizzate da Olivetti non sono lontane dall'idea territorialista della bioregione, nel quadro di un'urbanistica di territorio che fu una costante preoccupazione di Adriano insieme alla rivitalizzazione del rapporto città/campagna. Questa declinazione ideale della "Comunità concreta", che coincide con la centralità del "principio territoriale" (MAGNAGHI 2015), mostra come tutte le multiformi manifestazioni odierne di società ed economia *altre* (biodistretti, bioregioni, economia civile, economia circolare, cooperative di comunità, rinascita 'partecipata' di borghi, quartieri, valli, aree interne e così via) siano debitrice di queste fondamentali intuizioni di Olivetti.
- *"L'economia dei profitti è un assurdo economico e morale"* (OLIVETTI 2014a, 46). L'idea di "fabbrica comunitaria" non può che mettere in discussione, alla lunga, la stessa idea del profitto capitalistico. Olivetti arriva ad ipotizzare una "socializzazione" (non "statizzazione", precisa) della fabbrica, il cui collegamento col territorio è garantito dalla trasformazione dell'assetto proprietario in "Fondazione" (OLIVETTI 2001, 136-141). Si potranno così superare "i limiti degli istituti tradizionali della proprietà (sia privata, sia nazionalizzata, sia socializzata) per dar vita a una nuova struttura fondata saldamente sull'idea della comunità". Nel frattempo, andranno valorizzate tutte le forme di "Industrie sociali autonome" e "Associazioni agricole autonome", mentre nuove leggi dovranno stabilire il passaggio alle Comunità delle grandi proprietà agricole e la fine della "trasmissione ereditaria della ricchezza". La Comunità finirà col diventare uno dei principali "azionisti" dell'impresa, che sarà sempre più difficile identificare come capitalistica – punto che ci pare centrale per l'attuale riflessione sulla responsabilità sociale e territoriale d'impresa.

## **2. Dalla responsabilità sociale alla costruzione di territori economicamente e socialmente responsabili. Una sfida per l'oggi**

L'epoca di Adriano Olivetti è ancora "l'età dell'oro" del capitalismo (MATACENA 2009, 34), e ciò va ancor più a merito della sua lungimiranza. Ma comprendere il senso profondo del sorgere, attorno agli anni Ottanta, del paradigma della Responsabilità sociale d'impresa richiederebbe un esame dei complessi rapporti storici tra società, economia e capitalismo in tutto il corso della vita di quest'ultimo. Il capitalismo è sempre stato segnato dalla duplice tensione al 'radicamento' e allo 'sradicamento' territoriale (territorializzazione e deterritorializzazione secondo MAGNAGHI 2010):

la creazione del mercato mondiale trovò fin dall'Ottocento un limite nel formarsi di contesti "nazionali" e locali, come correttivi di una "modernizzazione" totalmente segnata dalla monocultura "economicista" (DE LA PIERRE 2001). Il risultato fu che una qualche 'responsabilità sociale' veniva avvertita dalle classi dirigenti pur in contesti di netta separazione tra sfere del politico e dell'economico: politiche di sviluppo 'nazionale' con annessi protezionismi (e guerre), politiche keynesiane dagli anni Trenta del Novecento, pratiche di *welfare* aziendale presenti in alcune esperienze avanzate all'interno stesso del paradigma fordista. Senza contare che il mondo del cooperativismo popolare segnò fin dall'inizio l'epoca industriale con un "controcanto" socioeconomico che alludeva ad un altro possibile modello di sviluppo (ZAMAGNI, ZAMAGNI 2008; BRUNI, ZAMAGNI 2015). La 'responsabilità sociale' restava comunque in gran parte una dimensione *esterna* al mondo dell'economia, e tutt'al più la si riteneva teoricamente ricompresa nel concetto smithiano della 'mano invisibile': se tutti gli attori perseguono il proprio interesse rispettando le leggi del mercato, ciò produrrà automaticamente la felicità per il maggior numero.

Dopo la seconda guerra mondiale i *Trente glorieuses* (gli anni 1945-1975, di sviluppo galoppante delle economie industriali) crearono l'illusione della crescita indefinita; ma in realtà si trattava di una preparazione alla globalizzazione post-fordista degli anni successivi (LATOUCHE 1992), con la diffusione del neo-liberismo selvaggio (il "turbocapitalismo"), la finanziarizzazione dell'economia, la delocalizzazione e lo 'sradicamento' delle multinazionali dai territori, dalle nazioni, dagli Stati. Le grandi imprese diventarono totalmente irresponsabili (GALLINO 2005), la loro *mission* fu teorizzata apertamente come *creazione di profitto a breve termine*, la responsabilità sociale del *management* doveva essere rivolta, nella teorizzazione di Friedman (1970), esclusivamente verso gli interessi degli azionisti (*shareholders*). Tutto ciò finì col determinare, per la prima volta in modo esplicito, la tematizzazione di un necessario ri-radicalamento sociale e territoriale dell'agire economico – un'operazione *interna* alla vita delle aziende –, proprio per rispondere ai disastri creati, sul piano sociale, ambientale, politico, della competitività e anche culturale, da una globalizzazione selettiva e distruttiva di contesti socioeconomici locali e nazionali. L'emergere contemporaneo di drammatici problemi ambientali (Rapporto Bruntland del 1987 e Conferenza ONU di Rio del 1992) andò di pari passo con lo sviluppo di nuovi movimenti sociali – specie nel Sud del mondo – tesi alla riappropriazione di risorse e di modelli produttivi centrati sui contesti locali, mentre nel Nord, segnatamente in Italia, il diffondersi dei *distretti industriali* costituiva il primo passo di un necessario "ritorno al territorio" come garanzia di sopravvivenza e rinascita di intere regioni confrontate con le crisi globali (BECATTINI 2009).

Ecco allora che alcuni organismi internazionali (ONU, OCSE, UE) iniziavano a prendere posizione a favore di percorsi di 'ricontestualizzazione' socio-territoriale della stessa attività economica delle imprese. Qui facciamo riferimento soprattutto al *Libro verde* della Commissione delle Comunità europee (2001), che così definisce la RSI (CSR in inglese: *Corporate social responsibility*):

integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Ciò significa l'emergere di alcuni concetti che sono diventati canonici nella teoria della RSI: 1) per quanto riguarda la *mission*, l'impresa va oltre la preoccupazione 'economica', da integrare con le tematiche ambientali e di equità sociale (le tre 'e': economia, ecologia, equità). In campo economico si tratta di tornare a obiettivi a lungo termine;

'equità sociale solleva tutto il tema dei diritti sociali e umani del personale in qualche modo collegato con l'impresa, e ciò darà vita al fiorire di 'Carte dei valori' e 'Codici etici' in diverse aziende; quanto alla *responsabilità ambientale*, verranno presi provvedimenti di maggiore o minore rilevanza: dagli impianti energetici fotovoltaici agli allevamenti a basso impatto ambientale, dal parcheggio aziendale per biciclette all'adozione di tecniche di *packaging* meno invasive (BORGATO 2014, 32); 2) quanto ai *soggetti* coinvolti nei percorsi di responsabilizzazione sociale, si passa dall'esclusiva attenzione per gli interessi dell'imprenditore o degli azionisti (la *shareholder strategy*) al necessario coinvolgimento della platea più ampia possibile dei portatori di interesse (*multi-stakeholder democracy*): fornitori, clienti e consumatori, istituzioni locali, le altre imprese del territorio coinvolte, la società civile in senso generale (FREEMAN 1984).

Ma è proprio la debolezza dei riferimenti all'ambiente e a una 'democrazia' rivolta al territorio circostante a costituire la molla per il superamento – tutt'ora in corso – della RSI in direzione di un più robusto e 'compiuto' contesto territoriale: infatti, come potrebbe un'azienda isolata farsi carico di problemi ambientali spesso dirompenti? E com'è possibile, a lungo andare, una 'democrazia' che abbia pur sempre come motore la volontà di un imprenditore o di un manager? L'emergere negli ultimi dieci-quindici anni di nuove riflessioni sui limiti della RSI, ma anche l'avviarsi di nuove esperienze concrete di sviluppo economico locale, hanno portato alla definizione del nuovo paradigma della Responsabilità sociale del territorio (RST), che così viene definita:

una direzione di senso, fondata sulla riscoperta di valori condivisi che gli attori economici, sociali e istituzionali di un territorio sanno consolidare grazie a solide reti di relazioni tra gli stessi, e concretizzare in percorsi di sviluppo della comunità territoriale, che guardano *in primis* al bene della persona e dell'ambiente (Francesco Peraro, Presidente di Veneto Responsabile, in PERARO, VECCHIATO 2007, 13).

Qui abbiamo gran parte degli elementi che definiscono la RST e che permettono di cogliere la vera e propria svolta di paradigma che essa rappresenta nei confronti della RSI.

1. Per quanto riguarda la *mission*, si passa dalla centralità della singola impresa, legata a un 'ambiente' e a una 'società' genericamente intesi, alla centralità della "comunità territoriale" che viene invitata a 'fare sistema'. Ciò significa, ad esempio sul tema dei *valori condivisi*, andare oltre l'elencazione di diritti universali od opzioni ambientali generali, per passare alla *costruzione* di sistemi valoriali radicati sui territori: dalla ricerca sulla memoria storica alla valorizzazione di tradizioni di vicinato, condivisione di culture e riti legati al *genius loci*, rinascita di valori di solidarietà e cooperazione legati alla famiglia contadina e agli antichi mestieri artigianali, costruzione di relazioni di fiducia tra i più diversi soggetti e settori produttivi, dove il 'capitale sociale' diventa fundamentalmente 'capitale relazionale' di territorio, un patrimonio 'intangibile': il quale è il risultato di quella rinascita di 'senso di appartenenza' che sta alla base di una nuova possibile 'felicità' in una rigenerata costellazione sociale.
2. Se ci si riferisce alla *dimensione soggettiva*, nella RST diventa quanto mai evidente il rovesciamento di paradigma rispetto alla RSI: da una pluralità di soggetti rintracciati per le loro relazioni con l'impresa singola (*stakeholders*), si passa a una tendenziale *totalità di soggetti* individuati per il loro insistere su un medesimo contesto territoriale. Come dice Donata Gottardi (2007, 23), la RST

porta a muoversi in una dimensione quasi capovolta di RSI, in cui al centro non sta più la singola impresa, parcellizzata e individuale, che dialoga con i suoi *stakeholders*, tra cui la comunità locale; ma è piuttosto quest'ultima a entrare in rapporto con i suoi portatori di interesse, tra cui gli attori economici.

Tutto ciò conduce a una serie di conseguenze: a) la pluralità dei soggetti deve riguardare innanzitutto i soggetti economici: le imprese coinvolte devono essere sia quelle grandi che le piccole-medie, quelle individuali e quelle societarie, quelle *profit* e quelle *non profit*; e la comparsa di un nuovo tipo di *consumatore consapevole* è probabilmente una delle cause scatenanti dell'emergere della RST, di un'"economia circolare" e di nuove "reti di economia eco-solidale" (FORNO, GRAZIANO 2016); b) la cabina di regia della costruzione di una RST (o meglio di un "Territorio socialmente responsabile" o TSR, AGNOLETTO ET AL. 2007, 45sg.) non sta più nella singola impresa, la quale diventa a sua volta uno *stakeholder* come gli altri, bensì passa alla "comunità" o a qualche sua istanza "condivisa" che ne gestisca la *governance*; c) l'aver stabilito così il principio di "reciprocità e pariteticità dei diversi soggetti" (LA CARIA, VECCHIATO 2007, 102) fonda la reale possibilità di inclusione di tutte le componenti di un territorio (a livello sociale, economico, culturale, istituzionale) e dunque di una *governance* "partecipativa" per tutte le fasi di costruzione di un TSR. Ciò, tra l'altro, taglia alla radice ogni possibile deriva "filantropica" presente spesso nella RSI.

3. La relazione impresa/territorio deve avere una forma di monitoraggio/rendicontazione (*accountability*) che qui possiamo soltanto accennare: dal tradizionale Bilancio economico di un'impresa si passa con la RSI al 'Bilancio sociale', caratterizzato dalla compresenza delle tre dimensioni, economica, sociale, ambientale. Alcuni parlano più specificamente di Bilancio ambientale. Ma la visione 'territoriale' della responsabilità evidentemente pone l'ipotesi di un'evoluzione ulteriore: quando e come si potrà parlare di un 'Bilancio di territorio'?

### 3. Alcuni casi empirici. Una prima tipologia

Le imprese impegnate in percorsi di RSI sono sicuramente nell'ordine delle migliaia, anche se bisognerebbe vedere caso per caso l'"autenticità" non puramente formale di quell'impegno (IANNONE 2006). Una prima considerazione molto utile riguarda la differenza tra grandi e piccole-medie imprese (PMI): le grandi imprese spesso sono molto attente all'assunzione dei canoni formali della RSI (Carte dei valori, Bilanci sociali, certificazioni), mentre le PMI hanno difficoltà su questo fronte, eppure spesso si dimostrano 'di fatto' più propense a compiere azioni di responsabilità sociale. D'altra parte, queste ultime (DEMARTINI 2009) sono più disposte a passare dalla RSI alla RST, a causa di un maggior radicamento nei territori e nelle loro tradizioni valoriali 'contadine' e artigiane, e della maggior facilità a coltivare relazioni locali 'comunitarie' a tutto campo. Una rassegna empirica di esperienze di responsabilità socio-territoriale d'impresa può esser fatta attraverso alcuni casi esemplari, secondo una prima griglia classificatoria che qui proponiamo.

- *Imprese 'olivettiane'*: Si tratta di imprese dove la 'regia' del percorso di territorializzazione resta ancora in mano all'imprenditore stesso. Tra i casi che potremmo presentare, ci piace soffermarci sull'industria che Enrico Loccioni con la moglie Graziella ha fondato nel 1968 ad Angeli di Rosora, non lontano da Jesi (VARVELLI, VARVELLI 2014).

355 impiegati nel 2012 (la parola dipendenti è bandita, qui si parla di “collaboratori dell’imprenditorialità”), dei quali il 95% diplomati o laureati, età media 33 anni, l’attività è nel campo dell’alta tecnologia per il collaudo e la ‘misura’ di apparecchi elettrodomestici, che si è estesa alle aree della componentistica auto, della misurazione ambientale, dei flussi energetici, delle apparecchiature medicali, con un fatturato complessivo di 64 milioni di euro. L’ispirazione olivettiana si concretizza in una visione avanzatissima dell’organizzazione del lavoro: costante stimolo all’autonomia decisionale e alla creatività del personale, assenza di ogni *leadership* “direttiva” in favore di un’idea di “responsabilità diffusa”, “formazione alla intraprenditorialità” degli stessi “collaboratori” che ha portato un’ottantina di essi a diventare imprenditori in proprio; fare impresa infatti vuol dire lanciarsi in “avventure”, esplorazione anche giocosa di “progetti” più che di “prodotti”. E i valori di riferimento – che nascono dalla scelta originaria “di rimanere qui dove sono le nostre radici” – non possono che essere quelli antichi della “civiltà contadina”, “la trasmissione della fiducia con una stretta di mano, l’abitudine a lavorare nell’incertezza delle stagioni, la forza di ricominciare comunque, la diversificazione delle colture per ridurre il rischio...” (*ibid.*, 22), cui si aggiunge la *tigna*, “parola dialettale che indica la caparbietà buona [...] nel portare avanti imprese apparentemente impossibili”. Valori poi ritradotti in linguaggio moderno in una “Carta dei valori” (immaginazione, capacità di ascolto, responsabilità, adattabilità, trasparenza ecc.) dove spicca il neologismo “tradinnovazione”, il legame fra tradizione e futuro. E il legame col territorio è diventato negli anni recenti ben più che un semplice riconnettersi ad antichi lasciti di saggezza contadina, per concretizzarsi tra gli altri nel progetto “Flumen”, proteso al risanamento di un tratto di 2 Km del fiume Esino, adiacente all’azienda e che aveva creato non pochi danni con le esondazioni. Lasciamo la parola a Loccioni:

I due chilometri di asta fluviale, la cui riqualificazione e manutenzione abbiamo preso in carico soprattutto per mettere in sicurezza il lavoro, diventano fonte di energia sia elettrica che termica, risorsa che nel tempo farà tornare l’investimento. Laboratorio innovativo di progettazione congiunta tra pubblico e privato, che vede coinvolti Regione Marche, Provincia di Ancona, Protezione civile e i cinque Comuni limitrofi, il progetto “Flumen” è diventato una buona pratica di innovazione sociale: il privato mette i soldi e il lavoro in una proprietà pubblica e, come il mezzadro, condivide i frutti che raccoglie: la sicurezza, l’energia, ma anche le pietre, i selcini – con cui abbiamo restaurato il ponte che ci collega al paese –, l’acqua per irrigare il nostro parco, la possibilità di stupire e deliziare i nostri collaboratori, clienti, fornitori (*ivi*, 87).

- *Reti di imprese protese a una ‘responsabilità territoriale’ collettiva.* È il caso ad esempio di “Veneto responsabile. Rete regionale per la Responsabilità sociale d’impresa e di territorio”, nato nel 2003 con sede a Padova per opera di diversi soggetti economici e sociali (tra questi ACLI, Banca popolare etica, Forum permanente del Terzo settore Veneto ecc.) con l’intento – attraverso l’istituzione di un “Tavolo territoriale *multi-stakeholder*” – di sviluppare analisi, formazione, progetti di sviluppo locali in vista di un “Laboratorio Veneto” proteso alla crescita di un “Territorio socialmente responsabile” (PERARO 2007). Ciò ha portato nel 2011 al lancio del “Patto Comunitario” col documento *Il nuovo Veneto. Per uno sviluppo sostenibile del territorio e delle comunità locali*, rivolto alla platea più ampia possibile della “società veneta”, invitata a confrontarsi su un possibile nuovo modello di sviluppo.

Gli esempi di queste esperienze 'a rete' si potrebbero moltiplicare. Accenniamo soltanto a tre tipologie: i *biodistretti* (una quindicina in Italia, dediti ad attività economiche legate alla 'neoagricoltura'), la cui caratteristica fondamentale è proprio la 'governance multilivello', con il coinvolgimento tendenziale dell'intera comunità di riferimento; le *reti ad arcipelago*, dove in luoghi privi di contiguità territoriale si costituiscono aggregazioni volontarie di comunità protese a una rinascita locale 'multidimensionale' attorno a un tema unificante: è il caso della rete lombarda dei *Territori del cibo*, nata nel 2016, che riunisce nove realtà locali sparse in cinque Province, unite dalla ricerca di elaborazioni e azioni comuni protese alla 'rigenerazione comunitaria' proprio grazie alla valorizzazione di produzioni agroalimentari di alta qualità; infine, *but non least*, le più diverse *esperienze pilota presenti nelle Marche*, tra le quali ci limitiamo a citare l'importantissimo *network SIRM* (Sistema impresa responsabile Regione Marche), che dal 2005 riunisce istituzioni locali, Associazioni imprenditoriali, parti sociali, reti della società civile con l'intento di creare sinergie territoriali in vista di progetti di sviluppo sostenibile (MATA CENA, DEL BALDO 2009).

- *Le cooperative di comunità. Verso una possibile economia del non profit?* La cooperativa di comunità, secondo un documento della LegaCoop del 2011,

deve avere come esplicito obiettivo quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono. L'obiettivo deve essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi per incidere in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica (EURICSE 2016).

Emblematica la vicenda della cooperativa "L'Innesto" della Val Cavallina in provincia di Bergamo.<sup>1</sup> Nata nel 1999 come risposta alla crisi disastrosa che ha investito Gaverina Terme e i Comuni circostanti con la chiusura degli impianti termali, la cooperativa ha via via svolto attività sempre più diversificate, fino all'attuale scenario di una vera rinascita sociale ed economica, fondata sui seguenti aspetti: 1) l'obiettivo generale è ri-costruire il benessere della Valle sviluppando attività con spirito imprenditoriale *non profit* ma compensando i settori non in attivo (agricolo, artigianale ad es.) con quelli in attivo (turismo, servizi di pulizia); 2) questa idea di multifunzionalità (senza un preciso *core business*) permette di costruire reti assai fitte di rapporti a diverse scale territoriali – di Comune, di Valle, di Provincia, di Regione e oltre – e di avviare progetti con i più diversi soggetti: è il caso del PIA (Progetto integrato d'area) "La Val Cavallina, il ritorno alla natura come chiave dello sviluppo", che con un finanziamento di oltre 3 milioni di euro investe un 'partenariato' di nove Comuni, una Comunità montana, quattro Parrocchie e un soggetto privato non lucrativo (L'Innesto), che è anche *Project manager* dell'intera operazione. Ne scaturisce una serie impressionante di iniziative tutt'ora in corso: rinascita dell'artigianato e mostre sulla memoria storica dei saperi locali, sviluppo dell'allevamento e di nuovi percorsi escursionistici, apertura di due ristoranti, valorizzazione dell'edilizia rurale e apertura di canali commerciali transvallivi. A conclusione del colloquio con il Presidente Patelli, non posso non chiedergli che cosa pensa di uno sviluppo basato ipoteticamente solo sul *non profit*:

Io non ho niente contro il *profit*: qui a Gaverina la società termale Fonte Gaverina S.p.A. ha garantito cento anni di sviluppo. Però, certo, uno sviluppo basato sui principi della cooperazione avrebbe dei vantaggi in più: la cooperativa ha il principio della porta aperta, ha una più chiara vocazione democratica soprattutto se è aperta al territorio,

<sup>1</sup> Le informazioni qui raccolte provengono dai colloqui diretti con il suo Presidente Lodovico Patelli.

ma soprattutto, essendo per legge obbligata a reinvestire gli utili in progetti locali, è più propensa al radicamento territoriale, e dunque alla valorizzazione del lavoro, specie delle generazioni future. Una delle caratteristiche della cooperazione è infatti il suo essere 'intergenerazionale'.

Sembra che si chiuda un cerchio, quello che avevamo aperto all'inizio col richiamo all' 'utopia' di Adriano Olivetti. Si sta avverando il suo sogno più profondo, quello di una possibile attività imprenditoriale liberata finalmente da un uso privato e 'capitalistico' degli utili d'impresa? E di una "comunità territoriale" che si fa in prima persona 'responsabile' verso l'attività economica?

## Riferimenti bibliografici

- AGNOLETTO L., CONDOTTI A., CAPUTO M., DALLA LIBERA L., DALLA LIBERA S., LA CARIA M., VECCHIATO G., LOMBARDI A., MASCIA M., PERARO F., PERUZZI M., RAZZINO M., (2007), "Il territorio, la comunità, il sistema delle relazioni", in PERARO F., VECCHIATO G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano, pp. 32-52.
- BECATTINI G. (2009), *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.
- BORGATO R. (2014), *L'impresa felice. La responsabilità sociale come impulso alla crescita*, Franco Angeli, Milano.
- BRUNI L., ZAMAGNI S. (2015), *L'economia civile*, Il Mulino, Bologna.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Libro verde: promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM 2001, Bruxelles.
- DE LA PIERRE S. (2001), *Elementi per una sociologia del progetto*, CLUP, Milano.
- DE' LIGUORI CARINO B. (2011), "Rimozione e riscatto di Adriano Olivetti", in "In me non c'è che futuro...". *Ritratto di Adriano Olivetti*, con un film di Michele Fasano, SATTVA films, Bologna, pp. 39-45.
- DEMARTINI P. (2009), "Responsabilità sociale d'impresa e attori del territorio: esiste una visione condivisa?", in MATAACENA A., DEL BALDO M. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, Milano, pp. 99-126.
- EURICSE (2016), *La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Libro bianco, Tipografia Esperia, Lavis.
- FORNO F., GRAZIANO P.R. (2016), *Il consumo critico. Una relazione solidale tra chi acquista e chi produce*, Il Mulino, Bologna.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 13 September.
- GALLINO L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (2014), *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, Einaudi, Torino.
- GOTTARDI D. (2007), "Dalla responsabilità sociale d'impresa alla responsabilità di territorio", in PERARO F., VECCHIATO G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano, pp. 19-31.
- IANNONE R. (2006), *L'equivoco della responsabilità sociale delle imprese*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- LA CARIA M., VECCHIATO G. (2007), "Il ruolo della comunicazione", in PERARO F., VECCHIATO G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano, pp. 87-112.
- LATOUCHE S. (1992), *L'occidentalizzazione del mondo. Saggio sul significato, la portata e i limiti dell'uniformazione planetaria*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MAGNAGHI A. (2010), *Il progetto locale. Verso la coscienza di luogo*, Bollati Boringhieri, Torino.
- MAGNAGHI A. (2015), "Dal territorio della Comunità concreta alla globalizzazione economica e ritorno", in BONOMI A., REVELLI M., MAGNAGHI A., *Il vento di Adriano. La Comunità concreta di Olivetti tra non più e non ancora*, DeriveApprodi, Roma, pp. 95-140.
- MATAACENA A. (2009), "La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo 'dell'età dell'oro' al 'turbocapitalismo'", in Id., DEL BALDO M. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, Milano, pp. 29-61.
- MATAACENA A., DEL BALDO M. (2009 - a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, Franco Angeli, Milano.
- OLIVETTI A. (2001), *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Roma.
- OLIVETTI A. (2014), *Il mondo che nasce*, Edizioni di Comunità, Roma.

## Sullo sfondo

- OLIVETTI A. (2014a), *L'ordine politico delle Comunità*, Edizioni di Comunità, Roma (ed. or. 1945).
- PERARO F. (2007), "Veneto Responsabile: Rete Regionale per la Responsabilità Sociale", in PERARO F., VECCHIATO G. (a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano, pp. 141-182.
- PERARO F., VECCHIATO G. (2007 - a cura di), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, Franco Angeli, Milano 2007.
- VARVELLI M.L., VARVELLI R. (2014), *2 Km di futuro. L'impresa di seminare bellezza*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- ZAMAGNI S., ZAMAGNI V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

**Sergio De La Pierre** has carried out research in sociology of communities and territories, mainly focusing on local societies with a high density of civic participation. He also taught Urban sociology at the Planning school of Empoli. Among his publications, *L'albero e le parole. Autobiografia di Mezzago (2011)*.

**Sergio De La Pierre** ha compiuto ricerche in sociologia delle comunità e del territorio, con particolare attenzione alle società locali ad alta densità di partecipazione civica. Ha anche insegnato Sociologia urbana nella Scuola di pianificazione di Empoli. Tra le sue pubblicazioni, *L'albero e le parole. Autobiografia di Mezzago (2011)*.