PERSONE & IMPRESE
anno VIII numero 2 - 1998 - Lire 25.000
QUADRIMESTRALE DI CULTURA ECONOMICA ED IMPRENDITORIALE

P&I

LAVORO
Dibattito sulle 35 ore

NUOVO WELFARE
tato e società nella dottrina sociale

SVILUPPO E ISTITUZIONI
Valorizzare la cultura

VITA D'IMPRESA
Costi e benefici dell'Euro

con interventi di:

Riccardo Bellocchio

Simona Beretta

Giuseppe Calabrese

Clara Caselli

Luca Dal Pozzolo

Natalino Dazzi

Paolo De Carli

Amalia De Luigi

Marco Demarie

Piero Gastaldo

Andrea Giussani

Mario Maggioni

Marco Martini

Savino Pezzotta

Alberto Salsi

Marzio Tremaglia

Giampaolo Vitali

UMES EDIZIONI

PERSONE & IMPRESE

Anno VIII numero 2 - 1998

QUADRIMESTRALE DI CULTURA ECONOMICA ED IMPRENDITORIALE

COMITATO SCIENTIFICO
Tino Ballarino, Angelo Caloia, Clara Caselli, Lorenzo Caselli, Vittorio Coda, Alberto Cova, Paolo De Carli, Pier Paolo Donati, Carlo Filippini, Renzo Gubert, Francesco Lechi, Marco Martini, Pier Luigi Porta, Alberto Quadrio Curzio, Carlo Secchi, Lanfranco Senn (Presidente), Giulio Vismara, Giovanni Zanetti.

COMITATO DI REDAZIONE
Riccardo Bellocchio, Simona Beretta, Piergiorgio Berra, Marco Biscella, Alberto Bramanti, Alberto Brugnoli, Giuseppe Calabrese, Massimo Carraro, Clara Caselli, Raffaele Cattaneo, Natalino Dazzi, Paolo De Carli, Alessandro Finicelli, Dario Frisio, Giorgio Invernizzi, Ottavio Lecis, Andrea Macchiavelli, Mario Maggioni, Giacomo Manara, Eduardo Margiotta, Luigi Mari, Marco Martini, Daniele Mazzali, Giuseppe Porro, Lino Rizzi, Giancarlo Rovati, Alberto Sciumè, Lanfranco Senn, Gianluca Ventura, Giorgio Vittadini, Davide Zamagni.

COMITATO DEGLI ADVISOR
Alfredo Scarfone (Hewlett-Packard Italiana)
Roberto Zucchetti (Gruppo Clas)

DIRETTORE RESPONSABILE
Simona Beretta

UMES EDIZIONI

ASSOCIAZIONE UM.E.S.
via Botta, 19 - 20135 Milano
Tel. 02/5463140 - Fax 02/55192205
e-mail: equ@gruppoclas.it

Abbonamento Annuale
Italia L. 65.000 - Estero L. 80.000
Studente L. 50.000 - Sostenitore L. 100.000
c/c Post. n. 57958209

Reg. del Tribunale di Milano
N. 235 del marzo 1988

Printed in Italy
EST-Cartotecnica - Torino

Progetto grafico e Copertina
Pietro Casaluci

Illustrazioni
Paolo Fiandra, Chet Phillips

Videoimpaginazione
Fiandra Studio Grafico Design

Prima edizione italiana
Novembre 1998

ISSN 1122-2603

Hanno collaborato a questo numero:

Riccardo Bellocchio
Consulente del Lavoro

Simona Beretta
Professore Associato di Economia Monetaria, Università Cattolica del Sacro Cuore

Giuseppe Calabrese
Ricercatore, Ceris-Cnr

Clara Caselli
Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Università di Genova

Luca Dal Pozzolo
Presidente Artlab

Natalino Dazzi
Fisia Italimpianti

Paolo De Carli
Professore Associato di Diritto Pubblico dell'Economia, Università di Milano

Amalia De Luigi
Bibliotecaria, Fondazione Einaudi di Torino

Marco Demarie
Responsabile di Programma, Fondazione Giovanni Agnelli

Piero Gastaldo
Coordinatore Attività Istituzionale, Compagnia di San Paolo

Andrea Giussani
Responsabile Risorse Umane e Organizzazione, Winterthur Assicurazioni

Mario Maggioni
Ricercatore, Università Cattolica del Sacro Cuore

Marco Martini
Professore Ordinario di Economia Statistica, Università di Milano

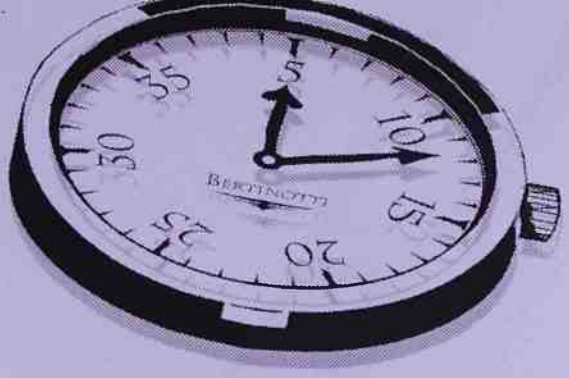
Savino Pozzotta
Segretario Regionale CISL

Alberto Salsi
Direttore Reconta Ernst & Young

Marzio Tremaglia
Assessore alla Cultura, Regione Lombardia

Giampaolo Vitali
Ricercatore, Ceris-CNR

Persone & Imprese è curata dall'Associazione Umanesimo, Economia e Società (Um.E.S.), aderente alla Compagnia delle Opere



SOMMARIO

EDITORIALE
di Simona Beretta e Mario Maggioni 5

LAVORO

35 ORE IN AZIENDA: QUALITÀ DELLA VITA, QUALITÀ DEL LAVORO
di Andrea Giussani 10

35 ORE: UN PROBLEMA IN PIÙ PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE
di Alberto Salsi 14

RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO E NUOVE PROFESSIONI
di Marco Martini 18

RIDUZIONE DELL'ORARIO TRA CONTESTO STORICO E CONTESTO ATTUALE
di Savino Pezzotta 22

NUOVO WELFARE

STATO E SOCIETÀ NELLA DOTTRINA SOCIALE CATTOLICA
di Paolo De Carli 32

SVILUPPO E ISTITUZIONI

PROBLEMI DI INTEGRAZIONE TRA PUBBLICO(I) E PRIVATO(I) PER I BENI CULTURALI
di Marco Demarie 42

INTERVENTI PRIVATI E CULTURA: ALCUNE PROSPETTIVE A LIVELLO REGIONALE
di Luca Dal Pozzolo 48

VALORIZZARE LA CULTURA: IL RUOLO DELLE REGIONI
di Marzio Tremaglia 54

FONDAZIONI BANCARIE, CULTURA, BENI CULTURALI
di Piero Gastaldo 60

VITA D'IMPRESA

IL NON PROFIT: ASPETTI AZIENDALI
di Clara Caselli 68

INTRODUZIONE DELL'EURO: COSTI E BENEFICI NEL SISTEMA INDUSTRIALE ITALIANO
di Giampaolo Vitali 82

NOTE E AGGIORNAMENTI

STAGE O TIROCINI FORMATIVI E DI ORIENTAMENTO
di Riccardo Bellocchio 17

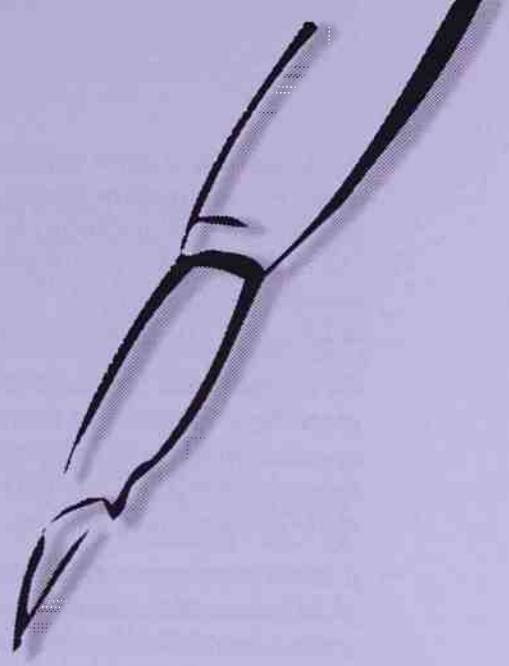
LIBERTÀ ECONOMICA A CRESCITA ZERO
di Giuseppe Calabrese 40

SHUMPETER: UN ESPONENTE DELLA MITTEL EUROPA
Recensione di Natalino Dazzi 80

LIBRI SULLO SCAFFALE
di Amalia De Luigi 89

EDITORIALE

di Simona Beretta e Mario Maggioni



LA CRISI GLOBALE È DIETRO L'ANGOLO; O ALMENO COSI PARE.

Il Giappone e gran parte dell'Estremo Oriente stanno attraversando una grave recessione. La situazione economica in Russia è preoccupante (meno di quanto sia preoccupante la sua situazione politica, ma questo non è particolarmente consolante). L'America Latina è in bilico, sul ciglio di una crisi che già il Brasile sta sperimentando. Persino la situazione economica della Cina, paese che ha giocato negli scorsi mesi l'imprevedibile ruolo di baluardo della stabilità in Asia, è meno salubre di quanto possa apparire a prima vista. È pur vero che, per ora, i grandi paesi industriali continuano a crescere (soprattutto gli Stati Uniti); ma l'atmosfera che si respira nei rapporti previsionali, ufficiali e non, è tutt'altro che ottimista.

Siamo nel mezzo della peggiore crisi finanziaria dalla fine della seconda guerra mondiale, si dice. Si teme il contagio, difficilmente evitabile data la natura globale del sistema economico, e più precisamente del sistema finanziario.

Non sono mancati, in questo periodo, tentativi di riflessione sulle possibili soluzioni alla crisi globale. Si possono ricordare gli accesi dibattiti sul ruolo - secondo molti commentatori, perverso - che il Fondo Monetario Internazionale ha giocato nella crisi asiatica; le proposte di nuovi meccanismi finanziari multilaterali, orientati ad aiutare i paesi emergenti ad evitare il contagio finanziario; i tentativi di disegnare un approccio preventivo alle crisi finanziarie, invece di essere costretti a ricorrere agli interventi di salvataggio a crisi avvenuta; fino al suggerimento radicale di "buttare sabbia nelle ruote" del sistema finanziario globale.

In questo editoriale non abbiamo certo la pretesa di dire una parola definitiva su quella che rimane una delle questioni economico - politiche più complicate con cui dobbiamo fare i conti.

Abbiamo però la pretesa di vagliare tutti i giudizi e le proposte, tentando di mettere in evidenza quale concezione del sistema economico globale stia dietro; abbiamo la pretesa di dare un "giudizio sui giudizi" che non si lasci abbagliare dalla presunta tecnicità della questione, ma riparta dalla consapevolezza che dietro qualunque aspetto tecnico sta una precisa concezione dell'uomo e delle sue relazioni economiche con gli altri uomini.

Anche quando si parla delle dinamiche economiche globali, basta spalancare gli occhi per intravedere quanto sia promettente un cammino di analisi dei fatti e di discussione delle politiche che metta esplicitamente al centro la consapevolezza che l'economia non è un marchingegno anonimo, enorme e complesso, che gira secondo leggi meccaniche di causa-effetto, bensì l'esito sempre nuovo e diverso delle azioni e delle interazioni umane.

C'è un risvolto di tale meccanicismo che vale la pena di evidenziare: siccome il problema si manifesta a livello globale, anche la sua soluzione deve essere globale. Le soluzioni di vertice sembrerebbero così l'unica possibile via d'uscita dalla crisi. Questo cortocircuito intellettuale è molto diffuso, come documenta il fiorire di molte discussioni su una nuova architettura del sistema finanziario globale.

Il dibattito sul ruolo del Fondo Monetario Internazionale nella gestione della crisi globale è un buon esempio di tale corto circuito. Il Fondo, come è noto, è stato aspramente criticato per aver condizionato l'erogazione dei suoi finanziamenti alla adozione del "solito" pacchetto di politiche macroeconomiche rigorosamente restrittive da parte dei diversi paesi destinatari, quindi per aver contribuito ad aggravare la recessione di questi paesi. Letta controluce, questa accusa al Fondo di trattare i diversi paesi allo stesso modo, proponendo sempre lo stesso genere di misure correttive, presuppone una grandiosa aspettativa sul suo possibile ruolo: il Fondo dovrebbe avere una capacità di intervento differenziato, basato su una superiore razionalità conoscitiva ed una superiore capacità operativa; dovrebbe cioè esercitare una discrezionalità quasi assoluta nello stabilire a chi chiedere certi sforzi di politica economica e a chi no.

È davvero questa la soluzione globali ai problemi globali? Individuare un soggetto che, situato in posizione sufficientemente elevata e fuori dalla mischia, sia in grado di osservare i complessi meccanismi e incidervi nel modo "giusto"? Sinceramente, è lecito avanzare qualche dubbio.

Uno sguardo da vicino, coi piedi per terra, alle cause e alle dinamiche della crisi globale non lascia molti dubbi sulla radice microeconomica degli eventi traumatici che si sono manifestati e rapidamente trasmessi attraverso gli anelli deboli delle relazioni economiche internazionali: il cattivo funzionamento dei mercati finanziari locali; la loro inadeguata sorveglianza; l'azzardo morale, per cui i rischi peggiori è disposto ad assumerseli solo chi è già con l'acqua alla gola.

La radice microeconomica della crisi segnala la prima urgenza: quella di intraprendere quelle azioni, piccole ma utili, che possono fare la differenza. Tali azioni devono innanzitutto essere intraprese là dove il problema si manifesta, secondo un principio organizzativo delle politiche economiche che può essere riassunto dalla parola "sussidiarietà".

Se un mercato non funziona, non c'è rimedio dall'alto che tenga: i mercati non si creano né si modificano per superiore decreto, così come le istituzioni finanziarie non si risanano automaticamente, solo perché c'è una iniezione di nuova liquidità (la crisi ormai decennale delle istituzioni finanziarie giapponesi insegna; e stiamo parlando del Giappone, cioè della seconda potenza mondiale in base al PIL!). Per far funzionare un mercato, occorre costruire il contesto istituzionale che faciliti l'intrapresa costruttiva e la responsabilità reciproca nelle relazioni, che sono la

trama di cui i mercati sono fatti.

Come abbiamo argomentato in precedenti numeri della Rivista (in particolare nelle monografie dei numeri 2 e 3 del 1995, "Costruire il mercato" e "Mercato, mercati"), il mercato non è lo stato di natura che si genera meccanicamente quando degli ipotetici "uomini economici" perseguono il loro interesse, ma una istituzione da costruire, dove ci sia spazio per l'intrapresa degli uomini reali, dove il piccolo sia difeso dallo strapotere del grande, dove l'interdipendenza diventi occasione di sviluppo.

Se c'è un esempio evidente, è proprio quello dei mercati finanziari, dove la dimensione fiduciaria è un fattore costitutivo del mercato: c'è disordine intrinseco, e quindi crisi finanziaria potenziale - endogena o trasmessa per contagio - dove gli operatori possono evitare di assumersi la responsabilità delle conseguenze delle loro decisioni. In un mondo interconnesso, tale responsabilità è in ultima analisi la responsabilità della interdipendenza, a cominciare dalle sfere locali fino al livello globale.

Il concetto di interdipendenza, dunque, deve essere necessariamente legato a quelli di sussidiarietà e solidarietà (la virtù dell'assumersi responsabilmente l'interdipendenza, dice Giovanni Paolo II) , altrimenti si corrono due rischi opposti. Il primo, già ricordato, consiste nel credere e comportarsi come se i problemi e le crisi siano sempre e solo globali, e che quindi richiedano una soluzione globale. Il secondo consiste nel ritenere invece che i singoli paesi siano gli unici responsabili della propria economia e che quindi essi devono essere lasciati liberi di agire come credono, eventualmente pagando di persona i propri errori di politica economica e finanziaria.

Se il secondo approccio sembra avere scarsa influenza in questi ultimi tempi (anche se da più parti viene fatto notare come la responsabilizzazione dei governi nazionali sia sempre più minata dalla possibilità di interventi di stabilizzazione pilotati da organizzazioni internazionali, che generano problemi di incoerenza temporale e di azzardo morale), il primo approccio va decisamente per la maggiore.

Chi sostiene che la crisi è globale, perché le condizioni di contagio fra paesi delle situazioni di crisi siano troppo facili, propone come soluzione un accordo internazionale che limiti, in generale o in particolari situazioni e paesi, la possibilità di effettuare transazioni finanziarie; sono però in molti - e noi tra questi - a ritenere che un tale accordo sia difficilmente raggiungibile (e, una volta raggiunto, difficilmente realizzabile). Ma c'è chi si spinge ben oltre, nel proporre la soluzione alle crisi globali: evidentemente convinto che, da una posizione privilegiata, si possa tenere sotto controllo l'intera grande macchina del sistema globale.

C'è infatti chi sostiene, con l'ultimo Galbraight, che una condizione per lo sviluppo dell'economia mondiale sia la diffusione globale di un modello istituzionale e politico che favorisca la creazione di governi forti, efficienti e seriamente intenzionati ad investire "nel sistema scolastico, nella sanità e nello sviluppo sociale". Il corollario di questo pensiero è necessariamente quello che: "La sovranità di un regime corrotto non può essere considerata dogma di fede.

Il mondo ricco deve intervenire a favore di quello povero con misure concrete di sostegno. Anche quando ciò può dispiacere al governo locale". In questo caso non si invoca neppure un sistema di regole, quanto la diffusione di un unico modello economico/politico/istituzionale come soluzione dei problemi dell'economia mondiale.

I due approcci: "Ogni paese pensi per sé, e impari una sana gestione finanziaria dalle brutte esperienze", e l'altro: "In questo mondo interdipendente, non posso permettere che gli altri, con la loro dissennatezza, mi trascinino nel baratro" sono vistosamente monchi, pur avendo in comune l'obiettivo dell'autodifesa.

Nell'affronto della crisi finanziaria globale, i due principi di sussidiarietà (affidare decisioni e azioni al più basso livello di governo in grado di trattare il problema) e di solidarietà (nella sua versione elementare di riconoscimento del ruolo crescente delle esternalità nella gestione delle politiche macroeconomiche e finanziarie di un paese) ci indicano invece una via diversa rispetto delle due forme di autodifesa, quella grettamente protezionistica o quella audacemente interventista, sopra ricordate. Con uno slogan, la potremmo chiamare "interdipendenza responsabile".

Sussidiarietà e solidarietà tendono a identificare nella dimensione macro-regionale (europea, ad esempio) il livello di governo ottimale per affrontare la crisi e la scala primaria di funzionamento di meccanismi di solidarietà, da estendere poi, secondo il bisogno, al resto del globo.

In questo quadro, le istituzioni internazionali dovrebbero agire da garanti di un sistema di regole certe e da guardiani di un sistema di incentivi che premi i comportamenti "virtuosi" in termini di sviluppo, non solo limitato al proprio paese ma riferito al proprio ambito regionale. Si pensi a quale potrebbe essere il ruolo di una Unione economica e monetaria europea per la stabilizzazione del continente, Russia inclusa: e la motivazione di tale impegno potrebbe essere niente di più che lungimirante egoismo! Costruire un "mercato globale" che sia istituzione di giustizia: ecco la sfida che abbiamo davanti.

Storicamente la **RIDUZIONE DELL'ORARIO DEL LAVORO** è stato lo strumento utilizzato per distribuire il lavoro e l'occupazione. Non c'è dubbio che le conquiste sociali su questo terreno siano state basilari.

Oggi, tuttavia, bisogna essere realisti.

Il mondo è cambiato e riproporre lo stesso tema, con gli stessi criteri; come era stato affrontato venti, quaranta, cento anni fa senza prendere in considerazione tutti i fattori può essere dannoso.

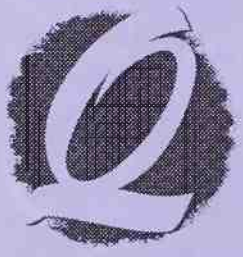
Per questo motivo **PERSONE & IMPRESE** ha cercato di interpellare in un seminario più punti di vista, prospettive e angolature diverse: il sindacalista, l'esperto di mercato del lavoro, il direttore del personale e il consulente aziendale.

I titoli delle loro relazioni spaziano sulle diverse problematiche aperte dalla prospettiva delle **35 ORE;** la vera preoccupazione è che si possa realmente facilitare lo sviluppo dell'occupazione nel nostro paese, creando un insieme di condizioni "amiche" dei giovani, "amiche" del cambiamento, "amiche" della creatività delle persone. Questo viene prima di qualsiasi scelta di campo, perché non è mossa innanzitutto da una preoccupazione ideologica.

LAVORO

35 ORE IN AZIENDA: QUALITÀ DELLA VITA, QUALITÀ DEL LAVORO

di Andrea Giussani



QUANDO MI È STATO PROPOSTO L'INVITO A QUESTO SEMINARIO, MI SONO DETTO CHE L'UNICO CONTRIBUTO CHE POTEVO DARE ERA QUELLO DAL PUNTO DI VISTA DEL MESTIERE CHE FACCIO, QUINDI PORRE IN DISCUSSIONE CON VOI IL PUNTO DI VISTA DEL DIRETTORE DEL PERSONALE, O DELLE RISORSE UMANE COME SI DICE NELLE AZIENDE CHE DICONO DI ESSERE PIÙ AVANZATE.

Il Direttore del Personale, sinteticamente, gestisce organizzazioni e uomini per migliorare il clima, l'efficacia produttiva, lo sviluppo delle capacità individuali a minori costi e quindi migliorando la "profittabilità" complessiva dell'Azienda in cui lavora. Quindi è un ruolo totalmente operativo e totalmente svincolato da approcci e pregiudiziali ideologiche, deve raggiungere il risultato che gli è richiesto all'interno di una condizione di mercato e di una situazione produttiva specifica.

Ciò premesso, credo che il "successo" di un Direttore del Personale, nel contesto economico, normativo, legislativo, competitivo in cui si trova a operare sia quello di riallineare continuamente l'equilibrio dei costi relativi alle risorse umane e all'organizzazione, cioè una rincorsa continua per ridefinire, riallocare, migliorare gli equilibri di costo del lavoro. Tale processo di riallineamento ha un peso enormemente diverso da azienda ad azienda, e questo costituisce la mia prima critica all'impostazione del progetto delle trentacinque ore, cioè che siano definite per legge e centralmente. Infatti, ci sono aziende in cui il costo del lavoro vale più o meno il 25% dei costi totali e ci sono aziende in cui il costo del lavoro raggiunge il 75% dei costi totali. Le aziende di servizi hanno nella loro prevalente voce di costo le persone, le aziende industriali hanno invece le materie prime, gli ammortamenti e tutta una serie di altri costi di gestione. In ciascuno di questi casi il peso del costo del lavoro è enormemente diverso.

A QUESTO PUNTO, PER FAR CAPIRE meglio le cose, vorrei raccontare una storiella che spiega molto bene, in modo molto elementare, che cosa vuol dire riallineare la propria organizzazione. Due mamme si incontrano ai giardini pubblici e la prima dice all'altra:

"Sono veramente allo stremo, non ce la faccio a reggere il ritmo di mio figlio: ha un anno e mezzo, cambiarlo, vestirlo, stargli dietro, scappa da tutte le parti, tocca dappertutto, si ammala spesso... Sono disperata, non ho più un minuto di tempo. Tu come fai? ". "Beh, io di figli ne ho cinque". Allora, cos'è il "riallineamento" della seconda mamma, nella sua piccola impresa familiare? Cura meno i figli, li pettina meno, li agghinda meno, li lava meno, riduce una serie di servizi probabilmente non essenziali per la salute dei cinque figli, va per priorità, quindi se uno è malato cura più questo di quello che sta bene, delega il maggiore ad aiutare il minore, trova meccanismi all'interno della famiglia per gestire le risorse in modo diverso.

La posizione di colui che afferma di non essere in grado di far fronte a una nuova variabile introdotta nel ciclo produttivo non è accettabile, infatti l'azienda, come la famiglia del nostro esempio, farà di tutto per riallienarsi, cioè trovare altre modifiche al proprio modo di lavorare, perché alla fine per le mamme le ore sono ventiquattro e per l'azienda il risultato da raggiungere è il profitto, ma soprattutto la propria sopravvivenza nel tempo.

Detto ciò, che cosa succederebbe se domani mattina nelle aziende venisse introdotto per legge l'orario lavorativo di trentacinque ore (ovviamente a parità di salario, perché altrimenti non cambia niente)? Secondo me, avviene un riallineamento molto rapido, molto percepibile ma strisciante, nel senso di un maggiore impegno individuale: dato che l'ora lavorativa costa di più, tenderà ad aumentare la produttività di fatto e la flessibilità, cosicché si tenterà di recuperare in modi diversi i maggiori costi del lavoro.

Nel lavoro operaio, il maggior costo dell'ora lavorata, e quindi del pezzo prodotto, porterebbe a introdurre immediatamente un ridisegno dei turni, nella direzione di un maggiore utilizzo dei macchinari esistenti; questo indurrebbe di fatto una riduzione reale del costo di produzione, riducendo il costo della manodopera e aumentando quello del capitale, con il risultato del mantenimento del costo totale precedente. Sempre in questa logica, la tendenza all'esternalizzazione dei servizi non primari verrebbe ancor più favorita.

Si può dire che il maggior vantaggio (o meglio le migliori opportunità di tradurre in vantaggio lo svantaggio dell'introduzione delle trentacinque ore) lo potrà cogliere chi avrà maggiori capacità di reazione, di investimento e quindi di risorse da ridistribuire, mentre i più deboli subiranno una pesantissima retrocessione.

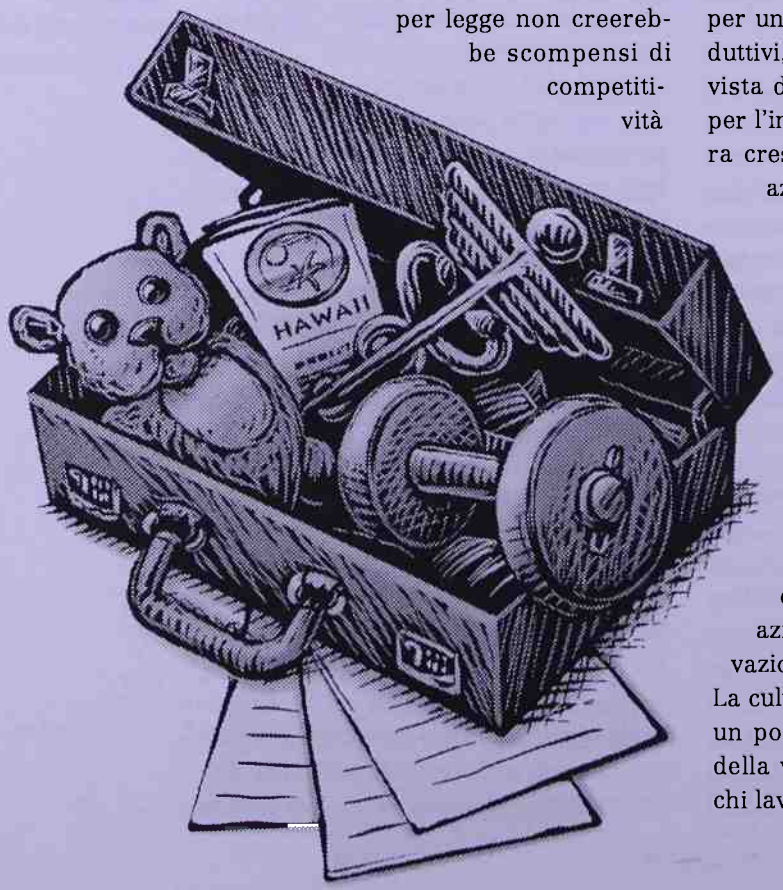
Vi sarà inoltre una forte crescita della conflittualità all'interno delle aziende, ad esempio a livello di contratti integrativi, perché le imprese cercheranno di recuperare qualcosa. Ci saranno poi probabilmente, come già detto, maggiori investimenti nell'automazione: le macchine richiedono, certo, un investimento iniziale, ma poi hanno una serie di meccanismi finanziari di costo molto più assorbibili e flessibili del costo del lavoro. Quindi, il recupero dell'efficienza avverrà attraverso maggiori investimenti in automazione, non certo aumento di occupazione (che costa di più) e aumenti lenti ma costanti di produttività e di flessibilità (più lavoro straordinario all'occorrenza). Da questo punto di vista, la mia esperienza è che lo straordinario già oggi viene usato come leva normale di flessibilità, pagata straordinariamente ma usata ordinariamente, per esempio nelle assenze delle persone e per la copertura di punte di lavoro.

Il vantaggio dell'introduzione delle 35 ore lo potrà cogliere solo chi avrà maggiori capacità di reazione, mentre i più deboli subiranno una pesantissima retrocessione.

Perciò, tra chi opera sul mercato italiano, "vincerà", cioè supererà questo problema di maggiore costo del lavoro, chi sarà in grado di utilizzare altre leve di efficienza, quindi di recuperare riduzioni di costo altrove.

Molto spesso, in un'azienda che appartiene a un gruppo multinazionale, di fatto il primo vero mercato non è il mercato italiano

o il mercato estero, ma il mercato interno al gruppo. Nella mia azienda c'è un'unità produttiva a Latina, uno stabilimento di quasi duecento persone, molto efficiente, molto automatizzato. Otto anni fa, i dieci stabilimenti europei del nostro gruppo sono stati ridotti a cinque, essendo stati chiusi i cinque stabilimenti meno efficienti; quello di Latina, che era tra i più efficienti, ha acquisito un terzo in più del lavoro e quindi ha assunto nuovo personale. L'occupazione complessiva a livello europeo è calata, l'occupazione italiana è cresciuta. L'anno scorso lo stabilimento di Latina (che gode di benefici contributivi e fiscali) ha sottratto una quota di produzione ad una consociata spagnola; un mese fa è venuta una delegazione di nostri colleghi spagnoli, per vedere come lavora questo stabilimento, per introdurre le stesse modalità e riprendere la produzione passata a Latina. Allora il vero concorrente non è l'altra azienda, è l'altro stabilimento del gruppo in un altro paese. Voi capite che l'introduzione di un diverso orario lavorativo per legge non creerebbe scompensi di competitività



in gruppi multinazionali come quello per cui lavoro, solo se fosse uguale in tutta Europa.

Attualmente, l'orario lavorativo più basso è quello francese (39 ore), tutti gli altri sono da quaranta in su. Oggi, certamente, i contratti nelle varie nazioni possono prevedere orari di lavoro più bassi: troviamo 36 ore in alcuni contratti in Germania, 37 in Belgio e in Danimarca; comunque, in sintesi, la competitività viene spostata là dove ci sono situazioni in cui le leve di recupero dei costi sono percorribili. Laddove non ci sono, sorgono notevoli difficoltà, soprattutto per gruppi multinazionali come il mio, dove le regole sono le stesse e dove non si decide per legge, ma decide un azionista o un corpo dirigente che magari risiede in America e che l'unica cosa a cui è interessato, in fin dei conti, è il risultato.

Per rispondere alla domanda se crescerà o meno l'occupazione con l'eventuale introduzione delle 35 ore: è probabile che l'occupazione impiegatizia possa crescere ma non per l'introduzione di una legge, bensì per una spinta a riorganizzare i cicli produttivi, il processo di lavoro. Dal punto di vista del livello operaio, ci potrà essere, per l'introduzione delle 35 ore, una leggera crescita dell'occupazione qua e là, in aziende già a un buon livello di efficienza; ma nel tempo, un aumento solido dell'occupazione potrà avvenire, e può avvenire già oggi, solo a condizione di investimenti prolungati seri e consistenti verso nuovi mercati, nuovi tipi di lavoro, nuovi prodotti, non per una modifica di normativa.

LASCIANDO DA PARTE il punto di vista puramente operativo, che deriva dalla mia concreta esperienza in azienda, vorrei fare una rapida osservazione più di fondo.

La cultura oggi proposta dice: "Lavoriamo un po' di meno, così aumenta la qualità della vita; aumenta l'occupazione, e per chi lavora meno c'è più tempo libero": ma

è vero che avere tre o quattro ore di più disponibili aumenta la qualità della vita? Che cosa me ne faccio di queste tre o quattro ore in più? Questo è il problema. Non è forse che ridurre l'orario di lavoro apre, o ha già aperto, una corsa alla fuga dal lavoro, al rifiuto del lavoro? È vero che avere più tempo libero assicura automaticamente più qualità della vita, o forse la qualità della vita la si recupera attraverso un significato più ampio di questa qualità che include con pari dignità il lavoro e il tempo libero?

Per essere concreti, vi propongo due esempi, banali, se volete, ma molto comprensibili.

Primo esempio negativo. Immaginate una situazione nella quale diminuisce l'orario di lavoro; un'azienda introduce qualche posto in più di lavoro, ma a turni diversi, organizzando diversamente il ciclo produttivo; le stesse persone che prima lavoravano, per esempio, in due turni dalla mattina presto alla sera tardi, vengono organizzati su tre turni, per recuperare, pur con più posti di lavoro, l'efficienza complessiva; le stesse persone che hanno recuperato tre o quattro ore di lavoro, fanno ora anche i turni di notte: questa è maggiore qualità della vita?

Secondo esempio negativo. Per recuperare i maggiori costi, un'azienda riduce le proprie unità produttive sul territorio, quindi riunisce sedi o stabilimenti lontani tra di loro (non è una pura ipotesi; la mia esperienza è che le aziende stanno spostando ovunque unità produttive in una sede unica o là dove il costo del lavoro è minore, anche grazie a facilitazioni contributive o fiscali, cercando inoltre di ridurre il più possibile i costi di struttura); ciò potrebbe implicare che le tre-quattro ore di lavoro in meno si trasformano in più ore di viaggio per raggiungere la nuova sede di lavoro, o addirittura, per qualcuno potrebbe comportare il trasferimento di tutta la famiglia con tutti i problemi connessi di trovare una nuova casa, scuola, relazioni, e così via.

La qualità della vita da recuperare non è quella dell'ora di lavoro in meno per l'ora in più di tempo libero, ma è quella della globalità del tempo da vivere.

SUGGERISCO QUALCHE IDEA. sempre dal punto di vista di un Direttore del Personale.

Primo: perché non incentivare il part-time per lavori molto ripetitivi, per i quali la lunghezza del tempo abbassa pesantemente la motivazione e il rendimento? Molte persone oggi disoccupate sarebbero probabilmente disponibili a fare lavori ripetitivi, quindi non molto motivanti dal punto di vista del contenuto, ma interessanti per chi ha intenzione di lavorare poche ore al giorno.

Secondo: perché non spendere il costo delle tre o quattro ore lavorative in meno in formazione, aggiornamento e sviluppo delle capacità invece che in salario?

Un lavoro che fa molto spesso il Direttore del Personale è quello di inventarsi dei lavori inutili per persone che devono rimanere in Azienda per vincoli normativi, ma che non avrebbero più da lavorare. Chiedo: è meglio che un Direttore del Personale inventi dei lavori inutili, per occupare e giustificare un costo, per persone che non sanno più lavorare in quel nuovo lavoro, o è meglio usare questi soldi per inventare nuovi lavori, per addestrare la gente, per far cambiare mestiere alle persone?

Perché non incentivare il part-time per lavori molto ripetitivi, per i quali la lunghezza del tempo abbassa pesantemente la motivazione e il rendimento?

L'aumento dell'occupazione può essere indotto non da una meccanica riduzione dell'orario di lavoro, ma dall'incentivazione di nuove modalità di lavoro e di nuove risposte ai bisogni della collettività.

Concludo dicendo che, secondo il mio punto di vista operativo, in termini strettamente aziendali una riduzione di tre, quattro ore della settimana lavorativa indurrà una serie di piccoli riequilibri di occupazione, ma pochi e illusori miglioramenti del vero, grande problema dell'occupazione, di cui l'orario di lavoro è una componente, non l'unica.

35 ORE: UN PROBLEMA IN PIÙ PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

DI ALBERTO SALSI

IL PUNTO DI VISTA, CHE VORREI SVILUPPARE IN QUESTO MIO INTERVENTO, È LA RIPERCUSSIONE DELL'EVENTUALE RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE CHE, DI FATTO, NON SONO MATURE PER AFFRONTARE L'IMPOSIZIONE NORMATIVA.

Il sistema imprenditoriale italiano non è preparato poiché carente da molti punti di vista, come vedremo tra breve, inoltre esistono numerosi problemi strutturali che gravano sulle piccole e medie imprese, nonché una certa impreparazione dell'opinione pubblica.
Cosa manca per far sì che questo aspetto delle trentacinque ore possa essere correttamente affrontato?

IL PRIMO PROBLEMA RILEVANTE delle piccole e medie imprese (escludo dalle mie considerazioni le aziende di grandi dimensioni e le multinazionali) è la mancanza di un mercato di capitali ad hoc: le nostre aziende sono essenzialmente gestite da famiglie, manca una forma di finanziamento generato da un capitalismo diffuso e partecipativo, la conseguenza è che sono "in balia" del patrimonio personale dell'imprenditore. Le banche non si sono mai seriamente interessate a questo problema e a fornire opportunità al mercato imprenditoriale, anche perché non ne hanno mai avuto richiesta dalle piccole e medie imprese direttamente interessate.
Altri problemi sono quello della formazione, quello (più interno all'impresa) del cost accounting, cioè la gestione puntuale dei costi (costo del prodotto, costo del personale, ecc.) e quello della trasparenza. Quest'ultimo aspetto non è mai stato valorizzato, nel senso che non ci sono mai stati strumenti che permettessero alle imprese non tanto di ostentare, ma almeno di valorizzare il fatto di essere sufficientemente trasparenti e di comunicare al mercato (ad un ipotetico mercato dei capitali) le proprie performance con i dati di bilancio.

TRA LE PICCOLE E MEDIE imprese italiane è completamente assente una cultura sul posizionamento, nel senso che normalmente, da un lato, l'impresa naviga a vista e non è a conoscenza, nella maggior parte dei casi,

se la sua quota di mercato è stabile o se potrà facilmente essere erosa dai concorrenti; dall'altro lato, spesso, l'impresa non sa se i suoi parametri fondamentali (costo del lavoro, rotazione del magazzino, situazione finanziaria, ecc.), sono su livelli standard rispetto al proprio settore.
Sulle piccole e medie imprese incombe anche il problema della successione, nel senso che il 25% di queste non ha successore, o meglio ne ha anche troppi; laddove non si è creato all'interno della famiglia una cultura che potesse permettere all'imprenditore di "allevare", tra i figli, o comunque tra i parenti, il suo successore, ne consegue che la sopravvivenza dell'impresa è un grande punto interrogativo.

Un altro capitolo di questo cahier de doléances è il tema dell'Euro. La nuova moneta condizionerà pesantemente lo sviluppo commerciale delle piccole e medie imprese; anche questo è un tema che non viene affrontato, ma che creerà grossi problemi dovuti al venir meno delle cosiddette "differenze di cambio", nel senso che i nostri imprenditori sono molto bravi a gestire speculazioni valutarie, che hanno sempre generato sul risultato dell'esercizio rilevanti benefici. Con l'introduzione dell'Euro questi benefici non ci saranno più, con la conseguenza di ulteriori appesantimenti sul margine operativo delle aziende.
Per altri versi nessuno sta mettendo in rilievo che l'IRAP non permetterà più alle imprese di ridurre gli oneri finanziari, comportando perciò un aumento del costo del denaro. Tra un anno, quando le imprese dovranno predisporre il bilancio fiscale, constateranno l'evidenza di quanto sto dicendo; il sistema bancario non si sta ovviamente preoccupando di questo, ma nemmeno a livello governativo si sta minimamente pensando a forme d'incentivazione per ridurre il peso del finanziamento bancario sulle piccole e medie

imprese, cercando invece nuove forme (e in questo mi ricollego alla mancanza di un mercato dei capitali per le piccole e medie imprese).

Tale situazione si ricollega a una carenza strutturale più generale del mercato finanziario italiano come tale. Quello che sta succedendo, in questo periodo, nella Borsa italiana è essenzialmente la conseguenza di una estrema carenza: non c'è più spazio per tutta la massa finanziaria che fuoriesce dai titoli di Stato, ci vorrebbe un mercato mobiliare italiano grande almeno il doppio o il triplo delle attuali dimensioni di Piazza Affari. In America, a Wall Street o al Nasdaq, sono quotate migliaia di piccole e medie imprese; il giorno dopo che è stato approvato lo Statuto, l'azienda può addirittura quotarsi; ciò significa che l'imprenditore, oltre all'idea e a un capitale iniziale, non ci mette più niente, o meglio, condivide con il mercato la crescita della sua azienda, ne comunica i risultati (ecco a cosa serve la trasparenza) e le strategie. In tal modo, si sviluppa una specie di "doppio binario", nel senso che il business è trainato dalle tematiche finanziarie e le tematiche finanziarie sono trainate dal business. Un esempio forse abbastanza classico è Natuzzi che, partito con una piccola fabbrica in un paesino della Puglia, ha oggi la più grossa rete di franchising americana: la quotazione in Borsa ha favorito lo sviluppo di nuove strutture commerciali in quel paese; più l'impresa si sviluppava a livello commerciale più il suo titolo cresceva. Tutto questo in Italia non è mai stato permesso; si può dunque capire perché la rapida crescita di Piazza Affari non vada a beneficio dell'intero sistema imprenditoriale, ma solo di duecento aziende.

Alcune simulazioni sugli effetti delle 35 ore hanno evidenziato un'aumento del 15% del costo del lavoro.

Se le nostre piccole e medie imprese avessero una gestione finanziaria totalmente autonoma e distaccata rispetto all'imprenditore non si assisterebbe al problema della successione, nel senso che il gruppo azionario di controllo favorirebbe l'inserimento di nuovi manager in azienda; l'imprenditore resterebbe il leader ma avrebbe una struttura direzionale e un management in grado di sostenerlo: quindi non si ripeterebbero più tutti i casi di aziende che vanno in crisi di continuità; spesso si tratta di imprese sanissime dal punto di vista commerciale, ma debolissime sul versante direzionale-amministrativo.

In questo contesto di pesanti gap strutturali, qualcuno sta pensando di appesantire ulteriormente il sistema imprenditoriale con questa "vicenda" delle trentacinque ore.
Nella situazione attuale le imprese che, come ho detto, navigano a vista, non hanno una percezione certa del costo del prodotto (anche se dicono di averla) e quindi anche dell'incidenza del costo del lavoro, ritengo fondamentale e determinante che le aziende si possano davvero dotare di strumenti adeguati di controllo dei costi quali il controllo di gestione, la contabilità industriale, e così via.
Ho visto qualche simulazione sugli effetti dell'introduzione delle trentacinque ore che, in effetti, potrebbe costare all'impresa almeno il 15% in più rispetto al costo del lavoro; ciò significa che questa percentuale andrà ad appesantire ulteriormente una situazione già difficile. Se lo straordinario sarà consentito, i nuovi vincoli di orario comporteranno un rilevante aumento di quest'ultimo che però finirà per incrementare ulteriormente il costo del lavoro.

La tendenza sarà comunque di investire in automazione e non in nuova occupazione. Ritengo che le piccole e medie imprese siano assolutamente impreparate a gestire queste problematiche, dal momento che non esiste una cultura industriale in grado di affrontarle. La maggior parte delle aziende naviga a vista; quando intervengono fenomeni nuovi, sia di natura commerciale che di natura finanziaria, il primo fattore a farne le spese è sempre l'occupazione.

STAGE O TIROCINI FORMATIVI E DI ORIENTAMENTO

A cura di
Riccardo Bellocchio

Con l'articolo 18 della legge 24 giugno 1997 n. 196, meglio conosciuta come "pacchetto Treu", e il Decreto Ministeriale 25 marzo 1998 n. 142, la normativa dei tirocini formativi e di orientamento, (stages), ha avuto la sua definitiva regolamentazione.

DI CHE COSA SI TRATTA

I tirocini consistono nella possibilità offerta soprattutto ai giovani di fare esperienza di lavoro e di formazione *on the job* per arricchire il proprio curriculum formativo o per completare il proprio percorso scolastico, anche universitario, attraverso momenti di conoscenza pratica e diretta del mondo produttivo. Sono indirizzati essenzialmente a favore di soggetti che abbiano già assolto l'obbligo scolastico.
Prima della entrata in vigore della legge 196/97, esistevano poche possibilità per i giovani di effettuare esperienze lavorative di orientamento o di formazione nelle aziende. La nostra normativa prevedeva, infatti, l'automatica instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato nel momento in cui il giovane varcava la soglia del portone aziendale. Ora sia la legge che il decreto ministeriale fanno chiarezza: "I rapporti che i datori di lavoro privati e pubblici intrattengono con i soggetti da essi ospitati ai sensi del comma 1 (al fine di realizzare momenti di alternanza tra studio e lavoro), non costituiscono rapporti di lavoro".
Ciononostante sono stati introdotti alcuni limiti nella possibilità di avere contemporaneamente tirocinanti in azienda. Avendo una finalità formativa e di orientamento, con uno sforzo di insegnamento da parte dell'azienda e di apprendimento per il giovane, il quale non riceve alcuna remunerazione, il decreto ministeriale ha posto questi limiti.
Le aziende senza dipendenti non possono avere stagisti. Le aziende fino a cinque dipendenti a tempo indeterminato possono ospitare contemporaneamente un solo tirocinante; due per le aziende da sei a 19 dipendenti; il 10% dei dipendenti a tempo indeterminato per le aziende con più di venti dipendenti.

MODALITÀ DI APPLICAZIONE

I tirocini di formazione e di orientamenti vengono instaurati tramite una convenzione tra i soggetti promotori stabiliti dalla legge e le aziende disponibili ad ospitare i giovani in cui vengono regolati i rapporti e gli obblighi tra le parti.
Possono stipulare convenzioni:

1. le agenzie per l'impiego, le sezioni circoscrizionali per l'impiego, ovvero strutture regionali avanti analoghi compiti e finalità;
2. università e istituti di istruzione universitaria e statali e non statali abilitati al rilascio di titoli accademici;
3. provveditorati agli studi;
4. istituzioni scolastiche statali e non statali che rilascino titolo di studio con valore legale;
5. centri pubblici o a partecipazione pubblica di formazione professionale/orientamento nonché centri operanti in regime di convenzione con la regione o la provincia competente;
6. comunità terapeutiche, enti ausiliari e cooperative sociali purché iscritti negli speciali albi regionali, ove esistenti.

I soggetti promotori sono tenuti ad assicurare i tirocinanti contro gli infortuni sul lavoro presso l'INAIL nonché presso idonea compagnia assicuratrice per la responsabilità civile verso terzi. Tale obbligo deve essere assunto dall'azienda ospitante nel caso in cui i soggetti promotori delle iniziative siano le strutture pubbliche di collocamento e di politica attiva del lavoro, in quanto la struttura burocratica del Ministero del lavoro non è in grado di adempiere. Il costo per l'azienda è circa 25.000 lire al mese.
I soggetti promotori, poi garantiscono la presenza di un tutore come responsabile didattico organizzativo delle attività e i soggetti che ospitano i tirocinanti indicano il responsabile aziendale dell'insegnamento del tirocinante.

DURATA

Particolarmente interessante risulta la durata del tirocinio che risulta articolata in relazione al titolo di studio ed alla situazione lavorativa dei tirocinanti. La nuova normativa stabilisce che gli stage non possono durare:

- più di 4 mesi se si tratta di alunni della scuola secondaria;
- più di sei mesi per i lavoratori inoccupati (al primo impiego) o disoccupati, ivi compresi quelli inscritti nelle liste di mobilità, per gli allievi degli istituti professionali di Stato, di corsi di formazione professionale ed infine, per gli studenti frequentanti attività formative post diploma o post laurea, la possibilità di "guadagnarsi uno stage è aperta per tutti i 18 mesi successivi al termine degli studi;
- più di 12 mesi per gli studenti universitari, dottorandi di ricerca, studenti di scuole e corsi di perfezionamento e specializzazione post universitari. Anche in tal caso resta ferma l'opportunità di poter accedere ad uno stage nei 18 mesi successivi al termine degli studi.
- 24 mesi è, infine, la durata massima degli stage per i soggetti portatori di handicap.

Nel nuovo decreto si prevede, inoltre, la possibilità di rimborsare le spese di vitto ed alloggio sostenute dal tirocinante (debitamente certificate) per stage effettuati in luoghi diversi da quelli di residenza. Ciò per favorire la mobilità territoriale dei giovani da aree svantaggiate a zone in cui la domanda di lavoro è superiore all'offerta.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Anche gli stage si profilano, dunque, come un valido strumento di formazione per la preparazione delle nuove leve del mondo del lavoro, sulla falsariga di quanto già avviene in altri paesi europei, in un contesto in cui il ruolo della formazione professionale – soprattutto quella *on the job* – è sempre più cruciale per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e per contrastare la disoccupazione.
Per le aziende la possibilità di avere tirocinanti può risultare utile al fine di verificare la capacità di apprendimento in un contesto lavorativo prima di instaurare un rapporti di lavoro, per i giovani una occasione in più, forse l'unica nel nostro panorama legislativo, per avvicinare il mondo delle imprese e del lavoro senza dover "lavorare".

RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO E NUOVE PROFESSIONI

di Marco Martini

PRIMA DI APPROFONDIRE IL TEMA CHE MI È STATO ASSEGNATO – "NUOVE PROFESSIONI E ORARIO DI LAVORO" – È NECESSARIO EVIDENZIARE ALCUNE OSSERVAZIONI GENERALI SUL CONTESTO MACROECONOMICO NEL QUALE LA RICHIESTA DELLA RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO RICADE.

La proposta di Bertinotti è fatta di tre componenti: la prima è la riduzione d'orario, la seconda è che questo deve avvenire a parità di salario, la terza dice che lo scopo è aumentare l'occupazione; sono questi tre gli elementi che bisogna prendere in considerazione.

L'Italia è il paese europeo che ha il tasso di occupazione, cioè il numero di occupati sul totale della popolazione, più basso.
Tuttavia, mentre il tasso di occupazione maschile grosso modo è uguale a quello degli altri paesi; quello femminile, benché sia aumentato del 10-12% circa negli ultimi dieci anni, è invece il più basso d'Europa, per lo meno il più basso dell'Europa con cui possiamo confrontarci; il motivo di ciò è sostanzialmente uno solo: in Italia il lavoro part-time non esiste. Questo risulta evidente facendo una regressione lineare tra la quota di occupati part-time e il tasso di occupazione femminile: la Danimarca si colloca in prima posizione dal punto di vista del tasso di occupazione complessivo, con un tasso di occupazione femminile quasi uguale a quello maschile, perché il part-time interessa il 60% delle posizioni lavorative, mentre l'Italia è ultima perché il part-time copre solo il 2% delle posizioni lavorative.
Se allora il problema è ridistribuire il monte ore complessivo su un numero di teste maggiore, la strada è quello di incentivare il part-time. Ciò significa incentivare una combinazione libera tra tempo di lavoro e tempo familiare: oggi una donna che lavora è quasi impossibilitata a combinare i suoi impegni domestici. Sull'orario e sulla distribuzione dell'orario, la strada maestra è quella di puntare su una riduzione dell'orario medio attraverso una grande variabilità di forme flessibili, che consentano a tutti di combinare le più diverse esigenze, dovute alle più diverse collocazioni familiari, di età ecc., con la

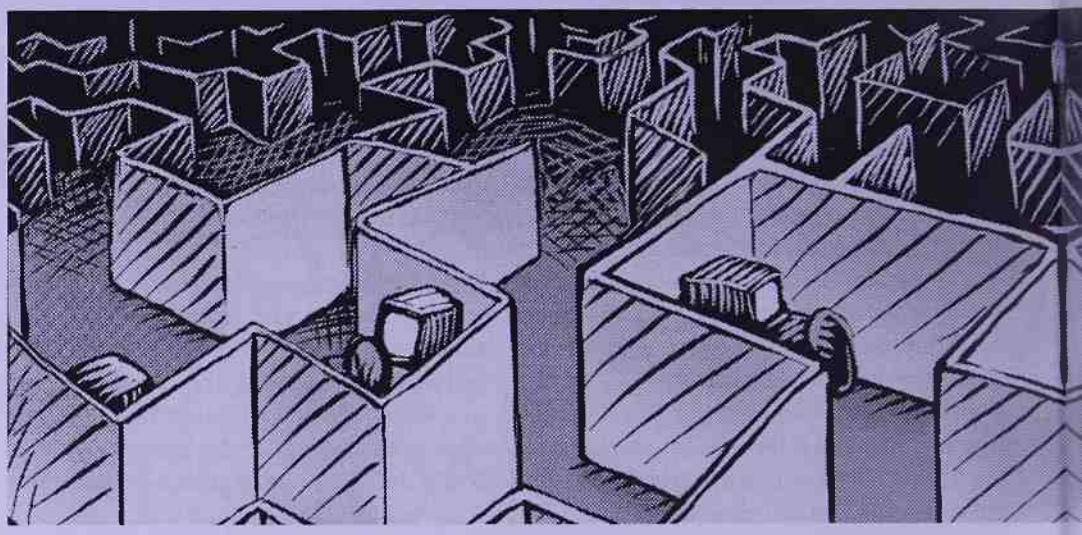
possibilità di partecipare al processo produttivo. Questa strada è però osteggiata tanto dagli imprenditori (perché è scomoda, costringerebbe infatti molte imprese a riorganizzarsi) quanto dai sindacati, per cui non si capisce perché un politico dovrebbe assumersi il carico di difendere una cosa che poi lo metterebbe in conflitto con entrambe i suoi interlocutori, anche se forse un politico illuminato potrebbe capire che le persone potrebbero apprezzare una proposta di questo genere.
Questa opposizione, secondo me, dipende in gran parte dal fatto che il sindacato e la Confindustria sono due strutture burocratiche vecchie, tutte e due, come lo Stato, come la Pubblica Amministrazione, come la Fiat; proprio perché sono burocrazie vecchie, non sono in grado di accettare il cambiamento, anche quando culturalmente o intellettualmente ne vedono l'opportunità, perché nelle burocrazie prevale la logica della sopravvivenza dell'organizzazione, cioè prima di tutto devo sopravvivere, poi se è salvaguardato questo, posso anche accettare di cambiare qualcosa.
Tornando al problema dell'occupazione, è chiaro che se vogliamo impegnare delle risorse per favorire l'occupazione, dobbiamo utilizzarle per coprire i costi di questa redistribuzione del monte-ore complessivo.

La seconda parte della proposta Bertinotti afferma: "Dividiamo l'orario, e dividiamolo in parti uguali". Ridurre l'orario a 35 ore vuol dire diminuire di 5 ore l'attuale orario di 40 ore: profondi studi delle organizzazioni burocratiche citate hanno scoperto che 5 è il 12,5% di 40; ciò significa presumibilmente avremo un incremento del costo del lavoro del 12,5%. Ora, la produttività cresce dell'1% circa all'anno, l'anno scorso è cresciuta dello 0,7, quest'anno dovrebbe crescere dell'1,5%, per recuperare il 12,5% ci vorrebbero quindi circa dieci anni.
Considerando che l'incremento del prodotto interno lordo è stato dello 0,5% l'anno scorso, dell'1,5% quest'anno e i più ottimisti dicono sarà del 2% l'anno venturo, sinceramente non capisco dal punto di vista macro-economico come si possa pensare a una cosa di questo genere, in una situazione come quella che stiamo vivendo.
Le ragioni di questa proposta vanno invece cercate in altre direzioni.

Dopo l'abolizione della scala mobile, l'inflazione è stata messa sotto controllo, ma questo non è stato digerito da una parte del Sindacato, quella che Bertinotti rappresenta. Siccome effettivamente nella situazione attuale, anche in seguito all'accordo del '93, la crescita dei salari reali è stata molto contenuta, la mia ipotesi è che Bertinotti, non avendo mai digerito il fatto che non ci sia più un automatismo di recupero salariale, proponendo le 35 ore tenta di recuperare in un colpo quello che i salari non hanno ottenuto in cinque anni; che il sistema possa andare in crisi non gli interessa, gli interessa solo aumentare il suo consenso.

Con la proposta delle 35 ore si tenta di recuperare quello che con l'accordo del '93 i salari non hanno ottenuto in cinque anni.

Tutto questo, secondo la logica di chi propone le 35 ore, aumenterebbe l'occupazione. Sinceramente faccio fatica a capire come ciò possa aumentare l'occupazione perché è evidente che un aumento del costo del lavoro porta inevitabilmente a ridurre l'utilizzo di lavoro, così come avviene per qualsiasi altro fattore produttivo.
L'incremento dei costi di produzione che ne conseguirebbe comporterebbe difficoltà nella competitività internazionale e quindi perdite di quote sui mercati; in più, si propone un aumento di costi nel momento in cui l'introduzione dell'Euro eliminerà la leva del cambio; con tutte le difficoltà o i problemi che il sistema ha, aggiungiamo quindi un bell'incremento di costi del 12,5%.
Con una domanda interna che non aumenta o aumenta poco, e con le esportazioni che molto difficilmente aumenteranno, dati i maggiori problemi di competitività,



non può certo aumentare il monte ore complessivo; se poi viene incentivata l'automazione (per il fatto che il lavoro costa di più), non c'è che da aspettarsi una diminuzione secca dell'occupazione, diminuzione secca che peraltro si è verificata già in questi tre ultimi anni, per gli stessi motivi.

LA RIDUZIONE DELL'ORARIO di lavoro punta a "dividere" le ore, le quaranta ore lavorative, considerandole una sorta di quantità omogenea che si può dividere come si vuole.

Nel mondo del lavoro convivono due categorie di lavori: da una parte ci sono quelli che Giussani nel suo intervento chiama ripetitivi, cioè i lavori che consistono nel fare qualcosa. Il fare per sua natura è un processo prevedibile, quindi un processo che si può spezzettare in tante operazioni, è una successione di operazioni che si possono in qualche modo prefigurare e programmare.

Le nuove professioni, anche le meno qualificate, sono lavori che non si possono spezzettare e distribuire.

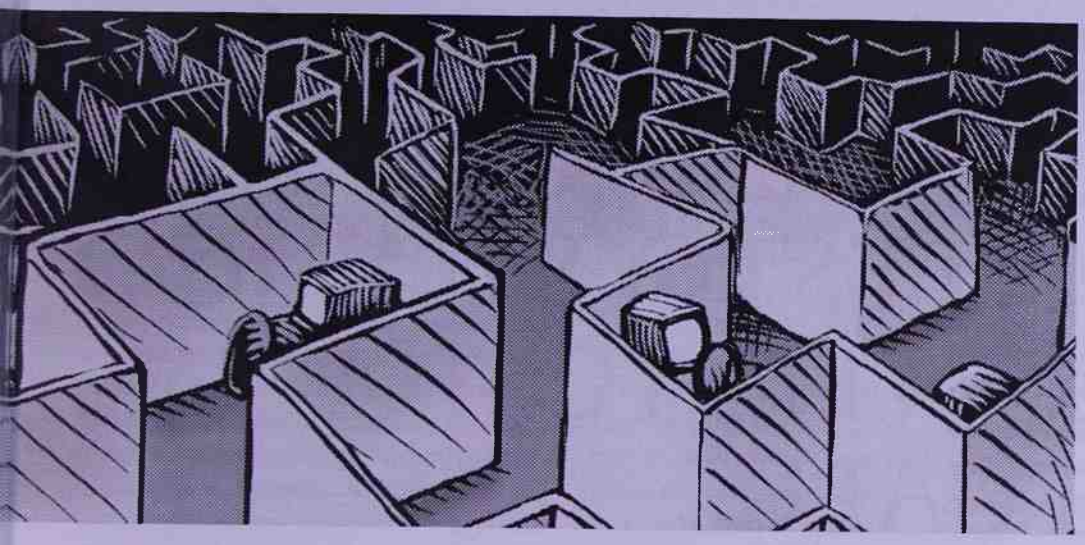
Questo tipo di lavoro operaio e impiegatizio, oggi è in crisi, perché le macchine fanno meglio degli uomini queste cose; tutto ciò che è prevedibile e divisibile è affidabile a un sistema informatizzato e automatizzato. Perciò la quota di lavori cosiddetti ripetitivi, cioè descrivibili in termini di una mansione predefinita da un regolamento e da disposizioni, diminuiscono progressivamente.

Aumenta invece un altro tipo di lavoro, che possiamo attribuire anziché al fare, all'agire. Agire vuol dire portare avanti una cosa senza sapere bene come va a finire, agire vuol dire muoversi in un campo d'azione imprevedibile in tutte le sue dimensioni, caratterizzato da una pluralità di rapporti e dall'imprevedibilità.

L'esempio tipico di chi "agisce" è l'agente di vendita, il cui lavoro non può essere descritto come una successione di operazioni prevedibili; il lavoro di un medico non può essere descritto come una sequenza di operazioni prevedibili. Il lavoro di queste due figure non consiste in un fare, il loro lavoro consiste in un agire, cioè nell'avere una mission, un compito, un task.

Ora tutti i lavori vanno verso questa categoria dell'agire in un campo non predefinito, che non vale più soltanto per il venditore, vale per il progettista, vale per chi fa ricerca e sviluppo, ma vale anche per l'operaio, che diventa un controllore di sistemi automatizzati, che deve intervenire di fronte all'imprevisto.

In generale le nuove professioni a tutti i livelli, dai più bassi ai più alti, agiscono in un campo di competenze e di rapporti.



Questo tipo di lavoro non è divisibile come i lavori "ripetitivi", non si può spezzettare in parti da dividere tra due o più persone, perché presidiare un campo, presidiare le informazioni e le conoscenze, presidiare i mercati, non è una cosa che si può dividere, è una cosa che si accumula col tempo, il lavoratore di questo tipo ha nel suo zaino professionale conoscenze e rapporti, e questa è la sua forza. Questo tipo di lavoro si misura a risultati, non nell'immediato, ma nel tempo.

TUTTE LE BUROCRAZIE hanno come prima preoccupazione la propria autoconservazione.

L'ostacolo vero alla crescita dell'occupazione è il modello tayloristico burocratico, che prevale nelle istituzioni a tutti i livelli. Per superare questo ostacolo, ci vuole una nuova cultura del lavoro e una nuova cultura dell'organizzazione, che non riguarda solo la Pubblica Amministrazione, riguarda tutti.

A tutti i livelli – Pubblica Amministrazione, sindacato, imprese, Confindustria, ecc.– si assiste ad una lotta tra un modello burocratico tayloristico da un lato, e un modello nel quale prevale la rete delle profes- sioni.

Bisogna che vinca il secondo modello, e bisogna che vinca rapidamente, se non vince il secondo personalmente credo che sia difficile pensare a una crescita dell'occupazione, perché l'occupazione potrà crescere solo se il sistema si mette in condizione di reagire rapidamente alle novità e di creare nuove risposte a nuovi bisogni, che percepisce rapidamente e che trasforma immediatamente in decisioni, in azioni.

I modelli burocratici trovano il culmine della loro negatività nei monopoli, perché è chiaro che chi deve fronteggiare la concorrenza, deve in qualche modo cedere spazio al secondo modello, mentre chi ha il monopolio può fingere di non averne bisogno.

Le banche, le grandi imprese italiane, tutta la Pubblica Amministrazione, le associazioni di categoria avendo tutte posizioni di monopolio non hanno stimoli a cambiare, ergo difendono il loro potere, e non cercano nuove risposte a nuovi bisogni. Bisogna dare una forte spinta per cambiare questa mentalità, se non si cambia questa mentalità con tutte le conseguenze che ha, la sfida sarà persa.

L'ostacolo vero alla crescita dell'occupazione è il modello tayloristico, che prevale nelle istituzioni a tutti i livelli.

ULTIMA OSSERVAZIONE: se proprio vogliamo destinare dei soldi per l'incremento di produttività, destiniamoli alla formazione degli imprenditori, dei sindacalisti, dei pubblici amministratori, etc.

Riduzione dell'orario tra contesto storico e contesto attuale

di Savino Pezzotta

IL TEMA CENTRALE PER IL SINDACATO È SICURAMENTE QUELLO DI INDIVIDUARE DEI PERCORSI RIVOLTI ALLA CREAZIONE DI NUOVO LAVORO. LA QUESTIONE DI COME RIPARTIRE IL LAVORO CHE C'È È SECONDARIA RISPETTO A QUELLA (PRIMARIA) DI CREARE NUOVO LAVORO; SE AFFERMIAMO QUESTO CONCETTO, RIUSCIAMO A RELATIVIZZARE MOLTE QUESTIONI CHE OGGI STIAMO AFFRONTANDO.

Se il problema è quello di far crescere l'occupazione, va subito messa in evidenza l'assenza di politiche per il lavoro. Si crea lavoro se c'è crescita economica; ma questa non è sempre una cosa spontanea, passa attraverso una maggiore capacità e opportunità di investimento. Occorre pertanto creare le condizioni favorevoli, sul piano politico, economico, finanziario, fiscale, per nuovi investimenti e per favorire il crescere di capacità imprenditoriali che sono molto più diffuse di quanto appaia.

Nel corso degli anni abbiamo costruito in questo Paese un rapporto di lavoro, una cultura dell'impiego tendente più alla ricerca di sicurezza, più che una mentalità tesa ad intraprendere e a rischiare. Far crescere capacità imprenditoriali non è una cosa spontanea, ha bisogno di una educazione all'imprenditorialità, una educazione al rischio che si può anche estendere al tema della partecipazione dei dipendenti nella gestione e nella proprietà dell'impresa.

È QUINDI NECESSARIA una politica di sostegno di tutte le forme di creazione di nuovo lavoro (oltre alle nuove imprese, ricorderei il non-profit e la cooperazione); vanno rafforzati soprattutto tutti quei sistemi di sostegno a livello territoriale per le piccole e le medie imprese, per rinforzare le loro capacità di reggere la sfida della globalizzazione e di stare in un mercato che non ha più confini regionali, né nazionali, favorendo, il più possibile, forme di cooperazione stabili tra di esse.

Con la stessa logica, vanno favoriti i "contratti d'area", i "patti territoriali" e i "patti

per lo sviluppo", che non sono necessariamente strumenti che interessano solo il sud. Sicuramente i contratti d'area e i patti territoriali finora attuati riguardano il Mezzogiorno, ma il concetto della coalizione fra i vari soggetti che operano in un territorio per un comune obiettivo di occupazione e di sviluppo, è un problema che può interessare anche molte aree del nord, probabilmente senza dover richiedere garanzie e finanziamenti pubblici.
Vi è poi tutto il problema della formazione: non si può modificare il mercato del lavoro se manteniamo il sistema formativo attuale, sia quello professionale che quello scolastico. Il sistema formativo va rivisto proprio perché il mercato del lavoro cambia e ha bisogno di nuovi strumenti, (non solo pubblici) di incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro, che coinvolga anche la capacità di rischiare del sindacato. Perché il sindacato non deve solo tutelare i lavoratori che sono al lavoro, ha anche il compito di accompagnare chi entra nel mercato del lavoro.
Se il sindacato non vuole svolgere una funzione di rappresentanza semicorporativa, difendendo solo chi già lavora, deve intervenire direttamente anche nel campo della mobilità, della formazione e della riqualificazione professionale. Questo è uno dei nodi che abbiamo anche nella realtà lombarda, dove si trovano sacche di povertà tra le persone con più di 40 anni, che hanno perso il lavoro e non hanno più i contenuti professionali che le possano rimettere in gioco.

OGGI IL SINDACATO È obbligato a posizioni molto rigide, per cui contrasta ogni licenziamento perché non si sa se queste persone avranno la possibilità di trovare un nuovo lavoro: se oggi esplode una crisi aziendale di una certa dimensione, il sindacato non può permettersi di lasciare andare sul mercato del lavoro persone che hanno 45-50 anni, con contenuti professionali molto bassi e generalmente con carichi familiari, quando non ci sono strumenti adeguati per la loro riqualificazione e quindi per un loro reinserimento.
Inoltre è necessario anche tutelare le nuove forme di lavoro, soprattutto i cosiddetti "lavori atipici" o "parasubordinati", perché occorre dare stabilità a tali rapporti di lavoro, togliendoli dalla precarietà, dalla frammentarietà.
Da questo punto di vista, si stanno sperimentando alcuni tentativi da parte della CISL, insieme ad alcune realtà del sociale, per creare una associazione dei nuovi lavori. Esiste il problema reale del lavoro nero, molto diffuso anche in Lombardia che finisce per scaricare elevati costi sociali sulla collettività, generando una concorrenza sleale fra lavoratori e fra imprese.

Se il problema è quello di far crescere l'occupazione, va subito messa in evidenza l'assenza di politiche per il lavoro. Si crea lavoro se c'è crescita economica.

L'altra questione su cui intervenire è il costo del denaro, che nel nostro Paese resta ancora molto alto per coloro che vogliono rischiare in proprio; credo che questa sia un'anomalia da correggere. Bisognerà poi incominciare a ragionare su come attenuare la pressione fiscale sulle imprese che creano lavoro, puntando però a trattamenti fiscali e previdenziali diversi per le aziende ad alta intensità di lavoro rispetto a quelle ad alte intensità di capitale.

TUTTO QUESTO CHIEDE, come afferma il prof. Martini nel suo intervento, un attacco alle burocrazie; di fronte ai rapidi processi di cambiamento del mondo del lavoro, si pone la necessità di cambiare il modello organizzativo del sindacato. Come decentralizzare il sindacato, come "indebolire" le strutture e gli strumenti nazionali per favorire una maggiore vicinanza al territorio? Questo significa sostanzialmente cambiare l'attuale modello contrattuale che è sicuramente costruito su schemi tayloristici.
Bisognerà rendere più "leggero" il contratto nazionale e accentuare di più la contrattazione di secondo livello.
In questo contesto deve essere collocata la

Di fronte ai rapidi processi di cambiamento si pone la necessità di cambiare il sindacato.

questione della riduzione dell'orario di lavoro, perché discutere di riduzione dell'orario senza collocarla in un contesto più generale non aiuta a capire che cosa sta succedendo. La vera priorità è creare lavoro, per creare lavoro bisogna fare alcune cose, tra gli strumenti per creare e ridistribuire il lavoro ritroviamo anche la riduzione di orario.

La questione della riduzione degli orari di lavoro accompagna da sempre la storia del sindacato, sarebbe quindi strano che un sindacalista non fosse d'accordo. La festa del 1° maggio nacque come rivendicazione internazionale dei lavoratori per lavorare 8 ore al giorno, per cui la riduzione dell'orario del lavoro fa parte del nostro bagaglio storico. A partire dagli anni '70 l'idea di una riduzione dell'orario per ripartire l'occupazione è stata sostenuta sostanzialmente dalla CISL, soprattutto nel periodo della prima grande ondata di ristrutturazioni, tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, dapprima come risposta ai processi di ristrutturazione di interi settori, e poi come risposta all'introduzione di nuove tecnologie che assorbivano lavoro.

La riduzione dell'orario è solo uno degli strumento per creare e ridistribuire il lavoro.

Lo slogan "lavorare meno, lavorare tutti" nasce perciò in casa CISL. Vorrei ricordare che quando la CISL lanciò questa idea fummo accusati dalle altre organizzazioni, in particolare dalla CGIL, di essere dei pauperisti o di essere ideologicamente abbarbicati al solidarismo cattolico. Sono convinto che se si fosse agito con più determinazione in quel periodo sulla questione della riparti- zione e riduzione dell'orario di lavoro, forse tutte le risorse impiegate per pagare le ore di Cassa Integrazione potevano essere utilizzate diversamente; probabilmente se allora fossimo stati meno ideologici e più pragmatici, avremmo potuto utilizzare quelle risorse per ridurre l'orario di lavoro mantenendo molti lavoratori in attività.

Certo, riproporre oggi negli stessi termini la questione della riduzione di orario è un errore, perché il modello produttivo attuale è sicuramente diverso da quello di allora, anche se continuo ad essere convinto che la problematica della riduzione e di modulazione dell'orario di lavoro non abbia perso di significato, anzi assume una doppia fisionomia: migliorare la qualità della vita, contribuire ad una migliore diffusione delle opportunità occupazionali.
Non assegnerei alla riduzione dell'orario di lavoro la veste di fattore risolutivo della questione, ma come una possibilità in più che si aggiunge alle altre. Inoltre sono convinto che è un processo imposto dalle circostanze.
Alcuni dati sulla Lombardia mostrano che, senza che ci sia stata una riduzione generalizzata definita per legge, l'orario medio lavorativo tende a diminuire. Allora bisogna capire come è possibile ricalibrare il rapporto tra orario di fatto e orario contrattuale; probabilmente una diversa gestione dell'orario di lavoro consentirebbe anche di contenere l'incidenza del lavoro straordinario.

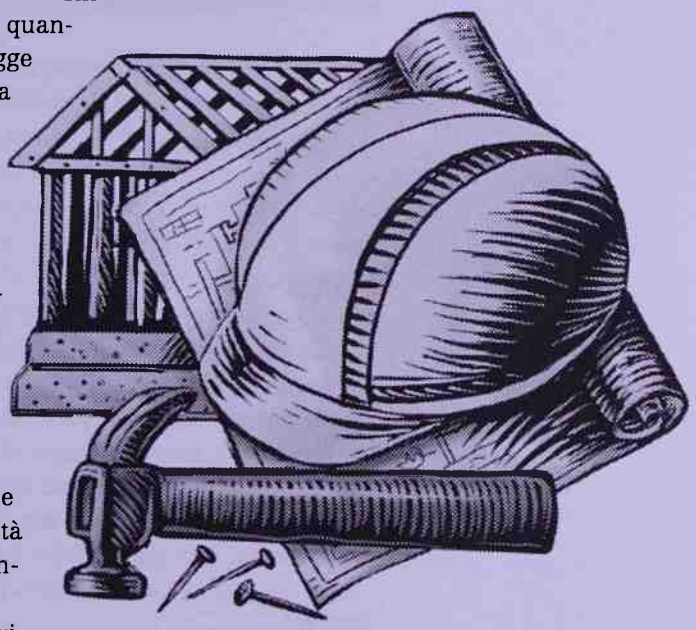
Non è detto che ci sia solo un modo di ridurre l'orario di lavoro; ci può essere una rimodulazione dell'orario di lavoro più legata a quelle che sono le necessità aziendali e le flessibilità imposte dal mercato. Se ci spostassimo da un modello in cui prevale la rigidità ad un altro fondato sulla flessibilità, probabilmente una proposta di riduzione modulare dell'orario non più su base solamente giornaliera o settimanale, ma su periodi di tempo più ampi potrebbe essere utile non solo a colui che riduce il suo orario di lavoro ma anche all'impresa.
In questo modello di flessibilità, bisognerà tener conto delle aree territoriali. Un conto è ragionare dell'orario di lavoro in Lombardia, un conto è farlo in Basilicata: è totalmente diverso, perché da una parte può essere una esigenza reale, dall'altra parte no. Al Nord, si può probabilmente pensare ad una certa riduzione dell'orario;

al Sud bisogna invece proporre una modalità di orario che renda tale area più appetibile per le imprese, in modo da incentivare gli investimenti.
Inoltre, una rimodulazione dei tempi lavorativi non può non comportare un ripensamento degli orari di molti servizi, per esempio delle scuole.
Probabilmente, cambiare solo gli orari di lavoro creerebbe qualche difficoltà dal punto di vista della qualità della vita.

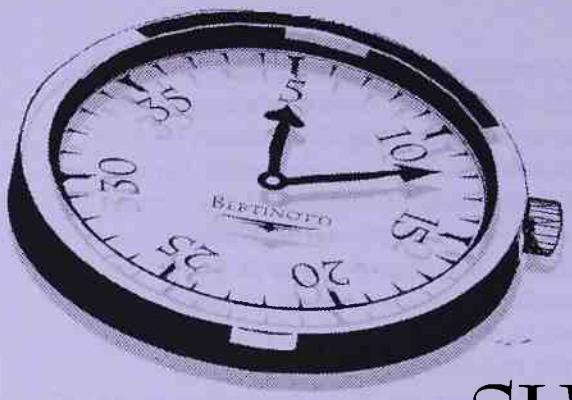
I CAMBIAMENTI SOCIALI. produttivi e culturali degli ultimi anni hanno portato a modificare lo schema che vedeva nella riduzione generalizzata e programmata dell'orario di lavoro un aumento automatico delle opportunità di lavoro. La CISL è convinta che la riduzione dell'orario, per avere qualche ricaduta occupazionale, deve essere, da un lato, fortemente integrata con il miglioramento dei servizi per l'incontro della domanda e dell'offerta di lavoro e del sistema formativo; dall'altro lato, occorre uscire dallo schema della riduzione giornaliera per consentire una pluralità di schemi di riduzione su tempi più lunghi. Inoltre la riduzione dell'orario deve essere sostenuta da un quadro normativo che penalizzi l'adozione di orari lunghi rispetto agli orari corti.

DEFINIRE PER LEGGE la riduzione dell'orario di lavoro è un errore. La riduzione dell'orario di lavoro va regolata attraverso la contrattazione tra le parti tenendo conto delle diverse realtà produttive e delle esigenze delle imprese e dei lavoratori. Sostenendo come CISL che l'elemento di fondo è la contrattazione, veniamo a trovarci in una situazione estremamente imbarazzante, dato che in questi ultimi tempi sembra che tutto debba essere stabilito per legge (pensiamo a quello che è successo recentemente nella bicacamerale sulla questione del principio di sussidiarietà). Questo ricorso alla legislazione non contribuisce certamente a scalzare le burocrazie, piuttosto finisce per rafforzarle.

LA NOSTRA CRITICA AL PROGETTO di legge è proprio questa: non riteniamo sia pertinente intervenire in termini legislativi su una questione che deve essere di materia esclusiva della contrattazione tra le parti. Come è sempre avvenuto nell'ordinamento italiano, una legge sancisce un precedente accordo tra le parti sociali; in questo caso, per la prima volta, si inverte il sistema delle relazioni sindacali, in quanto una legge precede la contrattazione. La proposta di legge presenta una serie di ambiguità, non è detto quale sarà l'entità degli incentivi e dei disincentivi che verranno determinati per sostenere la riduzione dell'orario di lavoro; è una legge all'italiana, c'è tutto e il contrario di tutto, è estremamente ambigua. È un agglomerato di procedure normative che tendono soprattutto a comprimere la libera iniziativa delle parti sociali, e soprattutto del sindacato. La libertà contrattuale, la libertà di organizzarsi, di contrattare, precede qualsiasi normativa di legge perché è l'espressione stessa di una libertà. Siamo in una situazione molto delicata e non è un caso che la mia organizzazione lanci l'idea di una grande alleanza tra le forze sociali (Forum del Sociale) proprio per affermare che la società civile non può essere compressa da atti normativi che rispondono solo ad esperienze di tipo politico e non certamente di tipo sociale.



Definire per legge la riduzione dell'orario di lavoro è un errore.



DOMANDE E RISPOSTE SULLE 35 ORE

A CURA DELLA REDAZIONE

DOMANDA

L'accordo tra CISL e Compagnia delle Opere prevede un'azione congiunta sull'incontro tra domanda ed offerta di lavoro. Credo che un contributo notevole alla soluzione di molti problemi sia quello di passare all'azione, in particolare a favore della formazione. Quali prospettive esisto in Italia per esperienze come queste?

DOMANDA

Credo che in questo discorso sulla flessibilità operativa e sulla flessibilizzazione degli orari di lavoro uno spazio necessario debba essere assegnato alla sperimentazione. Mi domando se teorizzare la sperimentazione di nuove modalità non possa essere un modo surrettizio per introdurre la flessibilità, che in tutti gli interventi è emersa come esigenza.

DOMANDA

Un'annotazione, una preoccupazione e una domanda. L'annotazione: nel mio settore, l'information tecnology, gli ultimi due anni hanno registrato l'enfatizzarsi di qualche cosa che era già presente anche durante il precede periodo di crisi. Cercare sul mercato milanese umo specialista information tecnology è un problema reale. Ho la sensazione che oggi ci sia il lavoro per le persone, ma non ci sono le persone per il lavoro.

La preoccupazione: il Prof. Martini ha parlato del fatto che la percentuale di occupati in Italia è la più bassa in Europa; mi domando cosa succederebbe se si volesse davvero migliorare la produttività nel settore pubblico, per rendere il sistema-paese effettivamente competitivo: ci troveremmo con un gran numero di occupati in meno.

Allora viene la mia domanda: il problema è redistribuire il lavoro, oppure aumentare, espandere la torta, cioè creare ricchezza? Non si crea lavoro se non si crea ricchezza. A me risulta che ci sia una correlazione stretta fra gli investimenti in attività produttive e l'occupazione; con buona pace di tutti i Bertinotti della situazione, i paesi a più alta occupazione sono quelli che, attraverso meccanismi di incentivazione e di flessibilità, riescono più di altri ad attirare investimenti, mentre in Italia è molto difficile avviare nuove attività produttive.

DOMANDA

Non riesco a considerare la questione della riduzione dell'orario di lavoro come una conquista dei lavoratori, la considero soltanto un costo che i lavoratori possono essere disposti a pagare per aumentare la propria stabilità occupazionale.

Quando la riduzione di orario avviene a parità di salario genera dei contraccolpi negativi sull'occupazione; quando avviene a stipendio ridotto (ho presente il caso Volkswagen, che prevede 29 ore settimanali)

è una possibilità interessante, con vantaggi anche per le imprese, benché temo che questo generi un peggioramento della qualità della vita per i lavoratori. È comunque un costo che i lavoratori pagano per garantire lavoro a sé ed ad altri, aumentando anche i propri livelli di produttività; in cambio di ciò i lavoratori sarebbero titolati a richiedere una contropartita: questo dovrebbe essere una battaglia del sindacato.
Mi pare di capire che, in un mercato del lavoro in cui le professionalità invecchiano a rapidità impressionante, la contropartita più ragionevole è chiedere maggiori risorse per la formazione professionale, risorse però di cui il lavoratore che aumenta la propria flessibilità dovrebbe essere titolare responsabile e gestore diretto. I costi aggiuntivi di questa eventuale (ma a mio avviso necessaria) formazione professionale potrebbero essere in buona parte anche fiscalizzati, cioè messi a carico della collettività.

Domanda

Prendo spunto da un lavoro che sto facendo, sto predisponendo il piano di sviluppo della Sicilia. Il primo problema della Sicilia è evidentemente l'occupazione, ma vi sono condizioni molto particolari. Faccio un esempio: una recente legge regionale prevedeva il riassorbimento di 36.000 cosiddetti «articolisti» (cioè sostanzialmente destinatari di sussidi disoccupazionali) attraverso l'assegnazione di un contributo aggiuntivo a quanti si cancellano da quelle liste di disoccupazione dando vita a nuove imprese; ma non ha avuto successo perché la grande maggioranza preferisce continuare a percepire il sussidio.
Ricordo una volta, per citare Prodi, che in Liguria mi disse: «Capisci che riassorbire in massa i disoccupati delle partecipazioni statali con una certa età e con una certa professionalità è drammaticamente diverso che riassorbire 50 dipendenti eliminati o marginalizzati da processi di ristrutturazione». A proposito della flessibilità e sull'articolazione delle politiche per il lavoro, credo che affrontare il problema della ricollocazione di un grande numero di persone esiga una modalità che è totalmente diversa da quella valorizzazione dell'imprenditorialità. In questo caso, credo che il problema della quantità di risorse disponibili (pubbliche o private) sia molto più importante che nel secondo caso.

Andrea Giussani

Alcune domande sono decisamente al di là della mia portata, quindi non le prendo neanche in considerazione. Mi rimetto di nuovo nei panni di chi lavora in azienda, di chi ha presente le leggi che regolano l'azienda. Mi sono annotato due osservazioni. La prima: come si remunera il lavoro? Se uno mette i soldi in banca, gli importa sapere quanti interessi gli renderanno, ed è pronto a cambiare banca se non è soddisfatto.

Nel rapporto libero tra un investitore o un consumatore e chi gli fornisce il servizio, la misura non può essere che quella del successo, non certo la buona volontà. Allora credo che sia inevitabile il fatto che si remunera il lavoro nella misura del suo risultato. Spesso, il risultato non è solo individuale ma è complessivo; all'interno di un'organizzazione, ci saranno lavoratori che producono di più e altri che producono di meno; ci sono persone che preferiscono un lavoro abbastanza deresponsabilizzato, abbastanza ripetitivo, purché questo comporti una maggiore sicurezza occupazionale, a differenza di altri con una mentalità più «imprenditoriale», più disponibili a rischiare.

Questo per dire che tutte le leve per gestire il lavoro (remunerazione, orario di lavoro e conseguente salario, formazione, ecc.) non devono essere necessariamente commisurate al fatto che tutti vorrebbero o potrebbero fare un lavoro di grande creatività, ma a motivazioni diverse devono corrispondere risposte diverse. La riduzione dell'orario di lavoro può essere valida all'interno di un contesto con più soluzioni (ad esempio, part-

time, mestieri pagati ad orario, mestieri pagati a risultato, ecc.), e non applicando a tutti lo stesso schema di riduzione o di misurazione dell'orario di lavoro.

L'altra osservazione: l'imprenditore equilibrato non deve garantire solo il risultato (il profitto), ma deve garantire la continuità nel tempo dell'impresa, cioè il mantenimento di adeguati livelli di produttività e di profitto nel tempo, in alterne condizioni di mercato.

Infine, un accenno alla questione della sperimentazione, emersa in una domanda. Nella mia area (gestione delle risorse umane) i costi dovuti al continuo cambiamento delle normative è impressionante; la loro incidenza non è tanto nel singolo adempimento, ma nel fatto che si mettono in piedi attività complicate che spesso pochi mesi dopo non servono più e devono essere smantellate, con costi aggiuntivi. Da questo punto di vista, il discorso della sperimentazione sarebbe una grande opportunità se fosse attuato correttamente, se una sperimentazione diventasse definitiva solo dopo essere stata testata. Invece si tende a considerare ciò che è stato messo ~~in~~ piedi in via transitoria come acquisito e definitivo; ciò scoraggia chiunque a sperimentare, per il timore che venga subito considerato come definitivo, con annessi e connessi.

Faccio un esempio: tutti quelli che lavorano in azienda sanno del grande problema delle assunzioni obbligatorie di persone con handicap. Qual è la grande difficoltà? Che non esiste una cultura propositiva, una cultura che consente sperimentazioni innovative in questo campo. Quando mi sono mosso in modo propositivo, il risultato è sempre stato positivo e c'è stata la possibilità di creare vera occupazione per persone in situazioni di disagio, perché avevo il tempo di testare soluzioni appropriate.

Al contrario, dove la sperimentazione viene subito considerata un fatto già acquisito, qualsiasi innovazione è destinata a morire: nessuno, infatti, si proporrà mai di innovare, di sperimentare, se poi esiste il rischio che la sperimentazione diventi un dato di fatto.

Alberto Salsi

Sono dirigente di una società in cui – pensate! – si assumono venti persone al mese (e per entrare da noi è richiesto necessariamente il 110 e lode e preferibilmente un master).
Spesso esiste una certa difficoltà nel reperire persone così, tant'è vero che stiamo cercando persone anche all'estero. Abbiamo, infatti, una domanda di consulenza in forte aumento. Il mercato richiede sempre più massicciamente il nostro intervento perché le imprese (soprattutto le piccole e le medie) si stanno accorgendo di essere «nel pantano» cioè di avere bisogno di tutta una serie di supporti esterni. Al tempo stesso, mi rendo conto che anche il nostro fabbisogno di personale non è sufficientemente comunicato all'esterno; inoltre queste persone le stiamo cercando in una maniera non particolarmente professionale, essenzialmente sul passa parola, cioè in modo informale.

Ritornando alle imprese, ci troviamo quotidianamente coinvolti con questi imprenditori. La nostra impostazione contabile permette all'impresa, attraverso una serie di accorgimenti contabili e finanziari, di individuare certi problemi e certi punti deboli. In effetti, l'imprenditore è normalmente molto attento a trovare il modo di ridurre il carico fiscale nel pieno rispetto delle regole, ma non cerca le soluzioni che possono migliorare gli assetti organizzativi dell'azienda, come pure, ad esempio, gli aspetti legati all'ambiente lavorativo.

In America nascono ogni giorno diverse centinaia di imprese, in virtù di un mercato del lavoro non rigidamente regolamentato e in virtù del fatto che chi esce dal mondo del lavoro diventa non dico sistematicamente un piccolo imprenditore, ma comunque si avvia su quel fronte. In Italia non è così facile avviare un'impresa bisogna sottostare a una

burocrazia esasperante. Allora cerchiamo di trovare delle soluzioni per cui chi esce dal mondo del lavoro dipendente sia stimolato a diventare un piccolo imprenditore. Nel lecchese, la chiusura di importanti aziende siderurgiche ha in qualche modo costretto le centinaia di piccole e medie imprese dell'indotto, che prima erano semplici sub-fornitori, a diventare gestori diretti del prodotto, con un salto di qualità dal punto di vista organizzativo/manageriale.
Se casi come questo sono avvenuti, si devono creare le condizioni (tra cui c'è sicuramente la formazione, il guidare l'imprenditore di fronte al cambiamento) perché questo possa avvenire in altri contesti.

Marco Martini

Partirei dal problema della norma che mi sembra centrale. La norma può essere concepita in due modi opposti: da un lato, una norma che consenta agli uomini di agire ed interagire liberamente, quindi poche norme chiare e stabili che non prescrivono ciò che l'uomo deve fare, ma eventualmente vietano ciò che non si può fare. Al contrario, il sistema burocratico è una cosa molto diversa, è un sistema dove è vietato ciò che non è permesso, vale a dire è un sistema dove solo ciò che è normato è possibile, mentre ciò che non è normato è vietato. È sostanzialmente impossibile sul piano logico che questo sistema possa funzionare. Da parte del sistema burocratico c'è un attacco sistematico al concetto di sussidiarietà e alla libertà di contrattazione. Questa legge sulla riduzione dell'orario mette in crisi proprio la cultura della contrattazione, della negoziazione.
Secondo punto. Anche ai tempi dei Romani la gente preferiva fare lo schiavo piuttosto che essere un lavoratore salariato, dato che la schiavitù dava più sicurezza: mettersi una catena e fare quello che ti dice il padrone garantisce contro gli imprevisti della vita. È noto storicamente come la gente abbia posto molte difficoltà nell'abbandonare la situazione di schiavo per diventare un lavoratore libero, così anche nel Medioevo e pure oggi.

Non mi scandalizzo che ci sia gente che preferisce vendere la sua libertà per la sicurezza. Il problema è che, da un punto di vista culturale, il tema della libertà non ha più la centralità che dovrebbe avere; a mio avviso questo è un male. Ho, infatti, la sensazione che una società dove non c'è la centralità del tema della libertà è una società destinata anche economicamente al declino.

Altro tema: ridistribuire o espandere? Non c'è alternativa. Oggi, o espandi o non ridistribuisci. Il problema non è quello innanzi tutto di ridistribuire, ma di consentire l'espansione della produzione, cioè della ricchezza. Nel caso specifico, un aumento secco del costo del lavoro nel nostro contesto mi fa prevedere una diminuzione netta della nostra capacità competitiva. Non c'è bisogno di essere economisti raffinati, lo capisce chiunque.

Terzo punto. Il lavoro sta cambiando: siamo passati dalla fase industriale dove prevaleva di gran lunga il modello che definirei come tayloristico-burocratico ad una fase in cui mi sembra che sia più adeguato il modello «flessibile a rete», tanto per dargli un nome. Come si fa a misurare il valore del lavoro, in termini di retribuzione, se non si usa più come parametro il tempo, come avviene per i lavori che abbiamo chiamato «ripetitivi»? Si tratta di far tesoro passo per passo delle esperienze più significative già esistenti in molti settori (libere professioni, informatica, ecc.); ci sono certamente esperienze interessanti da questo punto di vista.

Ultima osservazione: credo che, se in questo contesto si riesce a risparmiare qualche risorsa, queste vanno spese in formazione, per riqualificare chi viene licenziato a 45 anni, per guidare i giovani nell'impatto con il mondo del lavoro, ecc., ovviamente con una grande libertà di iniziative e di sperimentazione.

Savino Pezzotta

Anch'io credo che il tema in gioco sia il tema della libertà, soprattutto se questo si accompagna a quello della partecipazione politica ed economica, C'è un problema vero di libertà e di partecipazione, altrimenti ci si consegna a delle élite di poteri forti.

Ricordo benissimo la fase di ristrutturazione dell'industria tessile in Lombardia (1976-1979), con fabbriche di 2000-3000 addetti ridotte a 150-300 persone; ricordo di aver passato i sabati e le domeniche a spiegare ad eminenti uomini di chiesa perché era giusto ridurre l'orario di lavoro e fare dei turni diversi, anche di domenica. Il mio compito era solo di dire: piuttosto che licenziare 100 persone, licenziamone 50 facendo lavorare chi resta anche alla domenica; non è piacevole, ma è sempre meglio che non lavorare.
Qual è l'obiettivo che mi ponevo allora e mi pongo oggi con la riduzione dell'orario di lavoro? Quello di attenuare l'impatto dei processi di ristrutturazione. Capisco che sorge qualche problema, ma il lavoro, poter lavorare è uno delle principali «componenti» della qualità della vita.
La qualità della vita nei paesi occidentali è sempre stata determinata da una combinazione tra riduzione di orario e di incremento del reddito; la gente sta meglio oggi perché lavora meno di quanto lavorava un tempo e guadagna qualcosa di più. Ci sono forme organizzative nelle imprese che consentono rimodulazioni e riduzioni degli orari di lavoro; cos'è il part-time, se non una riduzione più rispondente alle esigenze della persona? La gestione dell'orario di lavoro deve però essere legata alla realtà aziendale, più che a grandi e astratti discorsi.

Anch'io sono convinto che il ruolo della formazione è importante; non a caso una delle proposte che la CISL sostiene decisamente è che, in tema di riduzione dell'orario di lavoro, non c'è solo la riduzione generalizzata, sulla quale abbiamo dubbi e perplessità; occorre un mix di interventi tra cui quello di un rapporto tra riduzione dell'orario e formazione.

Nei contratti di lavoro erano previste le 150 ore di formazione professionale, cioè 150 ore in meno di lavoro per 150 ore in più di studio, che hanno consentito a milioni di lavoratori dipendenti di accedere alla scuola media; forse era poca cosa, ma partendo da una situazione di quasi analfabetismo è stato un grande successo. Allora, nella contrattazione, una parte degli incrementi di produttività, anziché essere destinati ad aumenti di salario o ad una riduzione di orario, potrebbero essere destinati ad un tempo libero per lo studio, per la formazione, per la riqualificazione.

Ecco perché continuiamo a dire che la riduzione dell'orario di lavoro non è lo strumento, è uno degli strumenti per la creazione di nuova occupazione. Nello stesso tempo, occorre prevedere specifiche incentivazioni a favore di certi obiettivi. La stessa questione vale per le sperimentazioni. Si stanno facendo sperimentazioni in questo paese che quando poi riusciremo a vederne i risultati ci renderemo conto di aver fatto cose egregie: penso a tutti i patti d'area, che sono la sperimentazione di un mix tra riduzione di orario, bassi salari, salari di ingresso e flessibilità di ogni tipo.

NUOVO WELFARE

La sezione Nuovo welfare, a partire da questo numero, comincia ad affrontare un tema cruciale per la società civile: **IL TEMA DELLA SUSSIDIARIETÀ.**

La capacità costruttiva delle persone e delle imprese può contribuire in modo significativo a costruire una società dove il "ben-essere" non sia solo uno slogan o il titolo generico di una generica serie di politiche di spesa, ma possa significare "buona convivenza" fra soggetti diversi.

L'articolo di Paolo De Carli pone, con chiarezza e semplicità, la complessa questione del **RAPPORTO FRA STATO E SOCIETÀ**, sia nella sua evoluzione storica, sia nei suoi fondamenti. La **DOTTRINA SOCIALE DELLA CHIESA** emerge veramente cattolica, cioè universale, nella sua tenace e coerente difesa del il primato e dell'autonomia della società.

Stato e società nella Dottrina sociale cattolica

di Paolo De Carli

La natura e vocazione sociale dell'uomo dà luogo a forme associative stabili e organizzate che risultano fondamentali ed essenziali per il pieno sviluppo della personalità. Fra tali forme la più connessa con la natura della vita umana è la famiglia, giustamente chiamata dalla dottrina sociale cristiana, e ora anche dalla nostra Costituzione, "società naturale".

Anche le diverse solidarietà associative originate dallo svolgimento del lavoro o delle diverse attività umane (associazioni, corporazioni professionali, ecc.) sono strettamente legate alla natura sociale della persona. Quanto più, in un determinato paese sono sviluppate tali forme associative e di solidarietà, tanto più sarà grande il giovamento per la crescita umana dei cittadini.

Perché tuttavia il formarsi dei corpi sociali, la loro vita e le loro relazioni siano ordinate e costruttive occorre un regolamento. Nasce a questo punto, in conformità al noto assioma "ubi societas, ibi jus", il diritto, ossia l'ordinamento dei rapporti intercorrenti fra le persone e queste e i corpi sociali. Sta in questa origine anche la ragione della antecedenza del diritto privato rispetto al pubblico. Il regolamento di tali rapporti non discende necessariamente da una autorità ma può originare dal riconoscimento di preesistenti e preminenti norme poste dalla natura e trasmesse dall'esperienza e dalla tradizione.

È ciò che è successo in Europa col "diritto comune" che ha regolato per secoli i rapporti privati fondando sulla tradizione del diritto romano rinnovato dai giureconsulti bolognesi e adattato dalla giurisprudenza alle esigenze del diritto di natura e alle condizioni storiche. È molto significativo osservare che nei secoli dal tredicesimo al diciassettesimo la realizzazione di una civiltà cristiana non è passata attraverso l'imposizione autoritativa di un diritto privato; al contrario la stragrande maggioranza dei rapporti fu regolata da norme non imposte dalla autorità politica; da

questa autorità emanavano solo poche norme e di rilevanza assai circoscritta

Tutto ciò non significa che una autorità politica non sia sempre stata necessaria. Anche nei periodi storici, come quello sopra menzionato, in cui la sovranità era distribuita e diffusa fra più istituzioni, è sempre esistita una comunità politica di riferimento dotata di particolare autorità; nel Medioevo fu, a volta a volta, il feudo, il borgo, la vicinia, il Comune, la Signoria, il Regno, ecc. A differenza però di quanto accade ora, tali autorità politiche non si arrogavano la competenza di regolare la vita privata e di definire compiti e funzioni dei minori corpi sociali.

Tale maggiore organizzazione politica possiamo chiamarla "Stato" avendo chiaro che tale nozione non coincide con quella di "società" e avvertendo che si assume la parola Stato non secondo l'origine storica del termine, che è recente, né nel significato attuale di "Stato moderno sovrano", ma secondo la accezione lata e generale di "organizzazione politica dotata di autorità".

La dottrina sociale cattolica ha sempre sostenuto la necessità di una organizzazione politica dotata di autorità che, nel perseguimento del bene comune, tuteli e garantisca l'esistenza della pluralità dei corpi sociali minori.

Dobbiamo a questo punto ricordare che la nozione di "Stato" nella contemporanea "teoria generale dello Stato" è data dal concorso necessario di tre fattori fondamentali: un popolo, un territorio ed una autorità sovrana.

I primi due elementi sono di immediata percezione nel mondo moderno, in cui i fenomeni di nomadismo sono del tutto marginali. Più complesso è comprendere il contenuto e la portata della sovranità dello Stato moderno.

L'idea di sovranità si connota diversamente secondo i diversi periodi della storia; benché una qualche sovranità sia sempre necessaria per l'esistenza dello Stato, è solo ripercorrendo l'evoluzione storica del concetto di sovranità che possiamo arrivare a coglierne l'attuale consistenza.

Nel mondo classico greco e romano la comunità politica (in particolare la polis greca), è elemento essenziale della realizzazione dell'uomo. In tale concezione, che trova in Aristotele la sua massima espressione, lo Stato è fattore totalizzante della crescita materiale, spirituale e religiosa del cittadino. Rompere questa monoliticità costerà al Cristianesimo tre secoli di persecuzioni e di martini.

Il nuovo mondo che si forma dopo la caduta dell'impero romano e le invasioni barbariche ha un principio organizzativo totalmente diverso e praticamente opposto. In questa società non vi è un potere accentrato da cui tutto dipenda ma vi è una pluralità di punti di riferimento per le attività dell'uomo e le sua diverse espressioni

A differenza di quanto accade ora, le autorità politiche del Medioevo non si arrogavano la competenza di regolare la vita privata e di definire compiti e funzioni dei minori corpi sociali.

La sovranità è distribuita fra tanti corpi e poteri sociali; ciò non produce divisione; al contrario sul fondamento di quella distribuzione della sovranità, di quella libertà di aggregazione quel mondo è sommamente unitario.

Col Rinascimento la tendenza si inverte e torna a muoversi verso un accentramento della sovranità. Protagonisti principali di questa vicenda sono i "regni" formazioni intermedie fra le somme organizzazioni del Papato e dell'Impero da un lato e le minori associazioni e corporazioni di cittadini dall'altro. I "regni" dunque ingaggiano una lotta senza tregua per liberarsi da ogni vincolo e condizionamento di potentati esterni o interni. Esito di tale lotta sarà il formarsi di uno Stato con sovranità assoluta e che non riconosce alcun altro potere sovrano nel suo interno né alcun altro potere esterno che gli sia superiore, lo "stato Sovrano moderno" appunto. È con la pace di Westfalia (1648) che il processo si compie e nasce lo Stato

Con la pace di Westfalia nasce lo Stato sovrano moderno secondo la concezione ancora oggi dominante.

sovrano moderno secondo la concezione che in sostanza è ancora quella oggi dominante.
Dalle vicende storiche sopra riferite si comprende come la nozione di Stato collegata ai suoi tre elementi e in particolare alla sovranità assoluta esterna ed interna, non è affatto una forma necessaria e perenne della organizzazione politica, non è nient'altro che una delle forme possibili, che un tempo non c'era e che potrebbe un domani non esistere più. Senza che per questo venga meno quella maggiore organizzazione politica che ugualmente abbiamo chiamato "Stato", ma che risponde a una nozione diversa e più generale.

Dal momento della sua storica formazione lo Stato moderno tende ad ampliare sempre più la portata del suo attributo fondamentale, la sovranità. Non solo attraverso il disconoscimento di qualsiasi diversa autorità cui prestare consenso od obbedienza, anche se in ambiti particolari, ma soprattutto attraverso il rifiuto sempre più deciso e generale di ogni vincolo derivante dall'esistenza di norme recedenti e indipendenti da sé, cioè le norme del diritto naturale e dell'ordine morale. Le norme poste dallo Stato assoluto e sovrano potranno adeguarsi ma anche prescindere totalmente dal diritto naturale e dall'ordine morale poiché esse si giustificano ormai da sé medesime per la loro provenienza dalla autorità sovrana dello Stato e non necessitano di un fondamento ulteriore.

La rivoluzione francese ha contrapposto allo Stato l'individuo isolato da ogni contesto.

Sono le dottrine di Grozio, di Hobbes e di Rousseau che realizzano progressivamente lo sganciamento e poi la negazione di ogni necessario legame tra diritto positivo e diritto naturale.
La rivoluzione francese dà alla sovranità dello Stato uno spessore ancora maggiore, spazzando tutte le associazioni e i corpi sociali intermedi e contrapponendo allo Stato direttamente il solo individuo isolato da ogni contesto anche se "garantito" dal solenne riconoscimento dei suoi diritti di libertà ed eguaglianza.
L'idealismo che informa di sé il pensiero politologico dell'ottocento riporta lo Stato ad un ruolo analogo a quello che aveva avuto nella concezione dei classici: l'uomo deve allo Stato tutto ciò che ha. Per Fichte lo Stato è "l'autorappresentazione di Dio" e per Hegel esso è "la manifestazione dello Spirito", è in se stesso "etica – diritto – potere", cosicché "l'idea di potere si identifica con quella di Dio".

Di fronte al consolidarsi di una idea di sovranità ancor più radicalmente totalizzante di quella antica, la Chiesa è costretta a sviluppare e proclamare la propria dottrina sociale. Nel momento in cui la dottrina politica della assoluta sovranità statuale si diffonde ampiamente oltre i confini della élite intellettuale e prende corpo politico nelle correnti di pensiero e d'azione liberale, socialista e marxista, si leva drammaticamente il richiamo di Leone XIII. Dando inizio al primo grande ciclo delle encicliche sociali ("Quod apostolici muneris" 1878, "Diuturnum"1881, "Immortale Dei" 1885, "Libertas" 1888 e "Rerum novarum" 1891), Leone XIII affronta un problema capitale: salvare la sovranità della Chiesa all'interno degli stessi Stati cristiani
Dobbiamo tenere fermo questo fondamentale dato storico che le encicliche sociali si rivolgono inizialmente e per un lungo periodo di tempo agli Stati già pienamente permeati dal cristianesimo. È solo molto più tardi e nel nostro secolo che il messaggio delle encicliche si allarga fino a rivolgersi all'umanità intera.
Circa la concezione dello Stato e le sue relazioni con la Chiesa è massimamente importante l'enciclica "Immortale Dei" di Leone XIII. Troviamo qui la fondamentale chiave di lettura dei rapporti tra i due ordini: (par. 6) "Così Iddio divise il governo del genere umano in due poteri cioè l'ecclesiastico e il civile in modo che uno sovraintendesse alle cose divine, l'altro alle terrene. Ambedue sono i massimi nel proprio ordine; hanno entrambi i propri limiti in cui contenersi, segnati dalla natura e dal

fine prossimo di ciascuno: quindi intorno ad essi viene a descriversi come una sfera entro la quale ciascuno dispone secondo le proprie leggi". Leone XIII indica alcuni punti fondamentali:

- anche il fondamento dell'autorità civile risiede in Dio, che ha voluto che l'uomo si completasse e realizzasse all'interno di un civile e politico consorzio;
- i valori propri della persona, della famiglia e delle comunità intermedie hanno fondamento proprio indipendente dalla formazione dello Stato;
- lo Stato non può essere assolutamente indifferente e neutro di fronte al problema religioso.

Anche per esso è necessaria una presa di posizione ed è perciò errata la teoria liberale della "separazione della Chiesa dallo Stato intesa come assoluta liceità di decisione dello Stato in ogni campo anche se interessato da fondamentali valori religiosi. "In materia religiosa – (Immortale Dei par. 12) – avere indifferentemente nel medesimo conto le varie e opposte forme di culto equivale a non voler riconoscere né praticare alcuna religione". Il fondamento stesso della moralità civile non può essere altro che la "vera religione", unica capace di generare nell'uomo i "motivi per vivere rettamente" e di "fermare nell'uomo i movimenti dell'animo contrari alla ragione, sebbene puramente interni" (Immortale Dei par. 15). L'esistenza delle due sfere di poteri, dello Stato e della Chiesa, non esclude che vi siano interferenze; vi sono anzi diverse materie "miste" per le quali è necessaria una collaborazione fra i poteri. Si giunge così ai problemi dei Concordati, che però rimandiamo a un momento successivo del nostro discorso.

È CURIOSO CONSTATARE che la dottrina della assoluta sovranità statuale è comune alle correnti di pensiero liberale, socialista e marxista. Di più, l'inevitabile esito totalitario delle dottrine della assoluta sovranità è avvertito e denunciato più che da ogni altro dalla Chiesa, soprattutto con i pontificati di Benedetto XV (1914-1922) e di Pio XI (1922-1939). La dottrina sociale cattolica è l'unica voce autorevole che contrasta l'onnipotenza dello Stato e nega la sua illimitata competenza, e allo stesso tempo costituisce la speranza autentica di chi crede nella dignità della persona umana e delle formazioni attraverso cui essa si realizza. "Il sostrato immorale ed inumano della nostra civiltà – afferma Luigi Sturzo – è dato dalla sua negazione della persona umana; più questa negazione è completa e più inumano è il sistema che ne deriva. Ecco perché denunziando il fascismo, il nazismo e il bolscevismo come sistemi immorali ed inumani, non dimentichiamo tutto ciò che la struttura delle nostre attuali democrazie nasconde di immorale e di inumano. Ciò che è necessario è il ritorno ai principi del rispetto totale della persona umana, che viene nobilitata ed innalzata solo quando la moralità è a base della vita sociale ed individuale". (Politica e morale 1938 p. 75).

La dottrina della assoluta sovranità statuale è comune alle correnti di pensiero liberale, socialista e marxista.

COME ABBIAMO DETTO, avvicinandosi ai nostri tempi l'insegnamento sociale della Chiesa allarga l'orizzonte dei suoi destinatari tendenzialmente a tutti gli uomini e a tutti i paesi del mondo. Di conseguenza l'accento non è più posto sui rapporti Stato – Chiesa ma piuttosto sulla necessità dì un riconoscimento pieno della "libertà religiosa" che deve valere anche per le altre fedi comunità religiose.
Secondo la Costituzione del Concilio Vaticano II "Dignitatis humanae", lo Stato deve tutelare la libertà religiosa e di culto dei cittadini e dei gruppi e deve "creare le condizioni per favorire la vita religiosa". Nel rispetto della libertà religiosa, "considerate le circostanze peculiari dei popoli nell'ordinamento giuridico di una società" potrà essere attribuito "ad una comunità reli-

La dottrina sociale cattolica è l'unica voce autorevole che contrasta l'onnipotenza dello Stato e nega la sua illimitata competenza.

giosa uno speciale riconoscimento civile". I principi relativi alle competenze e ai fini dello Stato e ai rapporti Stato – Chiesa sono ripresi in forma sistematica, senza peraltro che siano apportate innovazioni alla dottrina già esposta, nel Capitolo quarto della Parte Seconda della Costituzione pastorale del Concilio "Gaudium et spes" (1965), capitolo intitolato "La vita della comunità politica".

Con riguardo alla sana laicità dello Stato e alla distinzione – sempre sottolineata dal Magistero – delle funzioni e competenze ad esso spettanti, "in ordine alle quali esso dispone con proprie leggi e propria autorità", è da ricordare anche in tempi più recenti il contributo della "Octogesima adveniens" (1971) di Paolo VI. Vi si afferma: "Non spetta né allo Stato né a dei partiti politici, che sarebbero chiusi su se stessi, di tentare di imporre una ideologia, con mezzi che sboccherebbero nella dittatura degli spiriti, la peggiore di tutte".
Rifiuto quindi dello Stato etico e di una ideologia e cultura ufficiale di Stato. Lo Stato è solo una funzione di servizio alla persona e alle aggregazioni sociali, funzione certamente necessaria e importantissima e per questo dotata di particolarissimi poteri imperativi (di imporre l'osservanza dì leggi, di limitare la libertà, di applicare pene, ecc.). Lo Stato, necessario e fondamentale momento espressivo della vita sociale dell'uomo, benché non debba essere portatore diretto di ideologie, deve rispettare quel complesso di leggi e valori che connotano la natura dell'uomo e che caratterizzano la sua vocazione sociale.
"È necessario – affermava Luigi Sturzo – giungere a liberare la persona umana dall'assoggettamento... a una qualunque collettività compresa e sentita come una entità che ha in sé il proprio fine. Simili entità sono mezzi, non fini. Il loro fine è la persona umana e ciò che essa comporta di immanente e di trascendente Così la democrazia stessa deve avere un fine che vada oltre le proprie istituzioni e questo fine è la persona, tutta la persona" (Politica e morale, vol. IV Prima serie pag. 55).

Lo Stato è solo una funzione di servizio alla persona e alle aggregazioni sociali.

Si è visto che lo Stato è una funzione di servizio per l'uomo, per la persona umana, funzione essenziale e insostituibile per la quale è attribuito allo Stato un potere pro-

prio e autonomo.
La tradizione del pensiero sociale cattolico indica come compito e fine primario dello Stato il perseguimento del "bene comune" ("bonum commune"). La più precisa definizione del bene comune è contenuta nella "Mater et Magistra" di Giovanni XXIII: "l'insieme di quelle condizioni sociali che consentono e favoriscono negli esseri umani lo sviluppo integrale della loro persona" (par. 51).

Ma qual è il "metodo" col quale lo Stato deve perseguire il "bene comune"? Non si tratta di reinventare la realtà sociale o di sostituirsi all'opera dei corpi sociali già presenti e attivi. Al contrario occorre promuovere l'attività di tali corpi sociali ed eventualmente integrarla là dove essa non possa arrivare efficacemente.
È questo l'approccio col quale nella "Rerum Novarum" Leone XIII affronta la questione operaia e le dottrine socialiste che tendevano ad affidare solo allo Stato la sua soluzione. I titoli delle due parti dell'enciclica sono fortemente significativi dell'andamento del discorso papale: "Il socialismo: falso rimedio" "Il vero rimedio: l'unione delle associazioni". L'enciclica è un inno all'associazionismo e alla solidarietà. È solo in queste solidarietà che potrà trovare riscatto la condizione degli operai oppressi dalla preponderante forza contrattuale dei capitalisti. Ma, se questo è il "vero rimedio", anche lo Stato ha compiti importanti nell'affronto della questione operaia: "Se dunque alla società o a qualche sua parte è stato recato o sovrasta un danno che non si possa in altro modo riparare o impedire, si rende necessario l'intervento dello Stato "(Rerum Novarum par. 28)

Ma qual è il "metodo" col quale lo Stato deve perseguire il "bene comune"?

ECCO UN PASSAGGIO di importanza storica. È superata con questa affermazione la visione liberale dello Stato guardiano, astensionista e non interventista. È contestualmente affermato il principio di un intervento sussidiario reso necessario dalla mancanza degli altri rimedi offerti dalle associazioni e formazioni della solidarietà. Ancora, un'altra affermazione della "Rerum Novarum" appare assai precorritrice dei tempi ed è il dovere di preferenza da parte dei pubblici poteri dei ceti meno agiati: "Il ceto dei ricchi, forte per se stesso, abbisogna meno della pubblica difesa; le misere plebi, che mancano di

sostegno proprio, hanno speciale necessità di trovarlo nel patrocinio dello Stato. Perciò agli operai, che son nel numero dei deboli e dei bisognosi, lo Stato deve di preferenza rivolgere le cure e le provvidenze sue". (par. 29).

La più piena enunciazione del principio di sussidiarietà o di supplenza dello Stato la ritroviamo nell'enciclica "Quadragesimo Anno" di Pio XI (1931): "... siccome è illecito togliere agli individui ciò che essi possono compiere con le forze e l'industria propria per affidarlo alla comunità, così è ingiusto rimettere a una maggiore e più alta società quello che dalle minori e inferiori comunità si può fare. Ed è questo insieme un grave danno e uno sconvolgimento dal retto ordine della società; perché l'oggetto naturale di qualsiasi intervento della società stessa è quello di aiutare in maniera supplettiva le membra del corpo sociale, non già di distruggerle e assorbirle" (par. 80).

Anche nella "Mater et Magistra" di Giovanni XXIII è sviluppata la dottrina dei corpi intermedi e delle molteplici iniziative sociali (par. 52) che devono godere di una "effettiva autonomia" nei confronti dei pubblici poteri e perseguire i loro specifici interessi "in rapporto di leale collaborazione fra essi, subordinatamente alle esigenze del bene comune". Non è meno necessario – aggiunge la Mater et Magistra – che detti corpi presentino forma e sostanza di vere comunità e che i rispettivi membri siano in essi considerati e trattati come persone e siano stimolati a prendere parte alla loro vita.

I Concordati devono essere espressione della collaborazione fra Stato e Chiesa.

Abbiamo visto come il discorso sui rapporti Chiesa – Stato è diverso nel magistero sociale, a seconda che destinatari siano, come nel primo periodo, i paesi a forte presenza e tradizione cristiana, oppure, come più recentemente, tutti i paesi del mondo e gli "uomini di buona volontà". La dottrina dei Concordati è sviluppata con riferimento al primo caso e nel primo periodo del magistero. Recentemente invece e rivolgendosi prevalentemente ai paesi, che sono la maggior parte, in cui i cristiani non sono maggioranza, il Magistero ha sviluppato e approfondito il significato del pieno riconoscimento della "libertà religiosa".

Gli Stati cristiani, in particolare quelli dell'occidente europeo, sono quelli a cui è stato rivolto il discorso sui Concordati.

Poiché si deve riconoscere che vi sono materie miste che interessano sia lo Stato che la Chiesa, è necessaria una collaborazione fra i due poteri che si esprime in Accordi, Trattati, Concordati, ecc.

La dottrina dei rapporti tra Stato e Chiesa è sviluppata, in modo particolare, da Pio XII in un famoso discorso ai giuristi cattolici (6-XII-1953).

Nella configurazione che può considerarsi ideale, i Concordati devono essere espressione della collaborazione fra Stato e Chiesa. La collaborazione suppone nei casi normali una "comune convinzione religiosa" ossia un riconoscimento da parte dello Stato della bontà della fede cristiana. Tuttavia un mancato riconoscimento pieno da parte dello Stato o un riconoscimento solo parziale può essere tollerato ugualmente dalla Chiesa in considerazione di un superiore bene comune della Chiesa e dello Stato nei singoli paesi.

Dalla esposta dottrina della Chiesa sui Concordati si può trarre quale profondo mutamento sia intercorso, per riguardo alla considerazione del valore sociale della

religione, fra i primi e gli ultimi Concordati come il nostro italiano. Il pensiero laicista contemporaneo giustifica i Concordati solo nei paesi in cui non sono riconosciute le libertà fondamentali e in particolare quella religiosa e di culto, ma nello stesso tempo nega sostanzialmente la sovranità della Chiesa. Nel recente Concordato italiano lo Stato riconosce alla Chiesa un minimo di valore e utilità sociale e in forza di questo permette ad esempio l'insegnamento nelle scuole della religione cattolica. Ma non si va molto oltre ad un semplice riconoscimento della libertà religiosa e di culto e direi che si sta addirittura al di qua della attuazione di un pluralismo religioso pieno.

L'economia del nostro discorso non permette un esame del regime politico del nostro paese alla luce della dottrina sociale che abbiamo ricordato; vorremmo tuttavia svolgere alcune brevi osservazioni che sollecitino un confronto fra le linee maestre sopra ricordate e la nostra situazione attuale.

UNA PRIMA OSSERVAZIONE si riferisce al problema se la Costituzione abbia fatto proprio un concetto di sovranità assoluto e illimitato o abbia invece fatto rinvio a precedenti e preminenti valori propri alla persona umana o ad altre formazioni sociali. V'è da ricordare che fu respinta la proposta di La Pira che, proprio per dare risalto ad alcune fondamentali autolimitazioni della sovranità statuale, voleva che al testo costituzionale fosse premesso un Preambolo che contenesse questo rimando ad una suprema "Tavola di valori". Tuttavia nella nostra Carta costituzionale molteplici sono i "riconoscimenti" di valori e principi preesistenti: l'art. 2: "la Repubblica riconosce... i diritti inviolabili dell'uomo"; gli art. 10 e 11 che riconoscono i valori della comunità e delle organizzazioni internazionali; l'art. 7 per cui la Chiesa è riconosciuta, nel proprio ordine, "sovrana"; l'art. 8 che fa riferimento alla libertà delle altre confessioni religiose; l'art. 29 secondo il quale "La Repubblica riconosce i diritti della famiglia come società naturale fondata sul matrimonio", oltre ad altri articoli relativi ad altre e diverse realtà sociali

Sembra quindi attenuato il carattere assoluto della sovranità affermato nell'ottocento e nella prima metà del Novecento, e che vi sia un margine utilizzabile per ridare spazio ai corpi sociali diversi dallo Stato e autonomi da esso.

UN SECONDO RICORRENTE interrogativo riguarda i motivi ultimi della crisi del nostro Stato democratico. Al di là delle analisi che tendono risolvere il problema esclusivamente con riguardo alla funzione dei partiti e al loro alternarsi alle funzioni di governo, credo che le ragioni profonde e sostanziali non possano essere ricercate in un difetto del meccanismo istituzionale quanto piuttosto proprio nella ostilità praticata e nel conseguente progressivo venir meno dei corpi intermedi. Sono questi infatti la fonte reale del pluralismo e della democrazia, i luoghi di elaborazione e sviluppo di una cultura e di una capacità di invenzione e proposta di assetti sociali adeguati.

Il pensiero laicista giustifica i Concordati solo nei paesi in cui non sono riconosciute le libertà fondamentali, ma nega la sovranità della Chiesa.

Inoltre l'esclusiva sottolineatura delle ragioni formali della crisi ha messo in ombra ogni considerazione in merito alla necessità che l'autorità anche civile goda di un prestigio morale. Anche per l'autorità civile occorre una legittimazione morale che può fondarsi solo ed esclusivamente nel concepire il proprio ruolo come servizio e non come "diritto" al comando.

LIBERTÀ ECONOMICA A CRESCITA ZERO

A cura di **Giuseppe Calabrese**

È stato presentato recentemente l'annuale rapporto Economic Freedom of the World che sulla base di alcuni indicatori calcola per tutti i paesi del mondo l'indice della libertà economica.
Lo studio è stato realizzato da un gruppo di 53 istituti economici liberali di diversi Paesi, coordinati dal Fraser Institute di Vancouver. L'Italia è rappresentata dal Centro Einaudi di Torino, con il patrocinio del Gruppo giovani imprenditori di Torino

IL CONTENUTO DEL RAPPORTO

Il rapporto si basa su 25 parametri con una metodologia di calcolo predisposta da notissimi economisti, tra i quali i Premi Nobel Gary Becker e Milton Friedman. Gli indicatori si riferiscono a sette aree: il peso dello Stato, le caratteristiche strutturali ed il funzionamento del mercato, la politica monetaria e l'inflazione, la libertà di possedere ed utilizzare valute straniere, la struttura legale e la tutela della proprietà privata, l'apertura al commercio con l'estero e la libertà di movimento sul mercato dei capitali.
Il risultato dell'analisi è sintetizzato in un indice ponderato che assegna a ciascuno dei 119 Paesi esaminati un "punteggio" compreso tra 1 (minimo della libertà economica) e 10 (massimo della libertà economica).
Nel 1997, al vertice della classifica delle economia più libere del mondo si trovano Hong ong, Singapore, la Nuova Zelanda, gli Stati Uniti d'America ed il Regno Unito. Tra i primi dieci rientrano, inoltre, Canada, Argentina, Australia, Irlanda, Lussemburgo, Olanda e Panama. Al fondo della classifica si posizionano l'Albania, il Rwanda, il Congo, la Guinea e il Myanmar.
Confrontando la classifica del 1997 con quella del 1990, mentre Hong Kong e Singapore confermano i primi due posti, si registrano significativi cambiamenti nelle posizioni successive. La Nuova Zelanda passa dal 9° al 3° posto superando gli USA, il Giappone slitta dal 7° al 14° posto come pure la Svizzera dal 4° al 13°. Tra i paesi dell'Unione Europea solo la Spagna recupera alcune posizioni salendo al 31° posto.
Uno dei più significativi risultati del Rapporto è l'identificazione di una stretta relazione tra libertà economica e prosperità: i Paesi "economicamente più liberi" hanno un PIL medio pro-capite ed un tasso medio di crescita più elevato. In questo senso il Rapporto tende a suggerire che una politica istituzionale che miri alla libertà economica crea le fondamenta neeessarie per elevare gli standard di vita e stimolare la crescita economica.

LA SITUAZIONE ITALIANA

Nell'ultimo Rapporto il nostro Paese occupa la medesima 24ª posizione del 1990 ed è preceduta da tutti i grandi paesi sviluppati. I miglioramenti registrati in alcuni ambiti (politica monetaria e inflazione, libertà valutaria, struttura legale, commercio con l'estero e libertà dei capitali), sono stati controbilanciati dai due indicatori che maggiormente esprimono la libertà economica: il peso dello Stato (addirittura peggiorato) e il funzionamento dei mercati (pur crescendo è rimasto a livelli del tutto insufficienti (vedi grafico). La presenza del settore pubblico nell'economia e la scarsa efficienza del mercato confermano, in sintesi, i limiti strutturali della libertà economica in Italia; tuttavia, mentre il primo fattore accomuna l'Italia a molti Paesi dell'Unione Europea, il secondo lo isola e ne fa un caso anomalo fra le economie sviluppate dell'occidente.
Secondo l'interpretazione dell'Economic Freedom of the World tutto ciò non è casuale, o dovuto a fattori contingenti. Il peso della mano pubblica, sia dal lato della pressione fiscale, sia dal lato della quota dell'economia direttamente controllata dallo Stato, sia dal lato dei suoi effetti sul funzionamento dei mercati, rappresenta una caratteristica strutturale negativa, e impedisce all'economia di crescere al pari di quelle dei Paesi economicamente più liberi. Se si vuole quindi una crescita più elevata bisogna rimuovere questi ostacoli strutturali, ed evitare di introdurne altri, magari sotto la veste attraente di provvedimenti "sociali" che finiscono con il distruggere la vera base della socialità: la crescita e la prosperità economica.

Resta solo il dubbio su come sia stata intesa la libertà economica. Per questo motivo Persone & Imprese si ripromette di andare a fondo. Intanto, chi fosse impaziente può leggersi l'intero rapporto su Internet al sito www.freetheworld.com.

I sette profili della libertà economica in Italia (10 = massima libertà economica)

grafi o RANDRA

SVILUPPO E ISTITUZIONI

La crescente scarsità di risorse della Pubblica Amministrazione colpisce in modo particolarmente rilevante il settore dell'**ARTE** e della **CULTURA**, che dal finanziamento pubblico ha tratto sino ad oggi, di fatto, le sole risorse per il suo sostentamento e il suo sviluppo. La riduzione delle risorse pubbliche destinabili alle diverse forme d'**ARTE** ed **ESPRESSIONI CULTURALI** pone, al di là di forme estemporanee e fantasiose, alcune problematiche. Tra queste in che misura il "privato" sia efficacemente coinvolgibile accanto al "pubblico" nel sostegno all'**ARTE** e alla **CULTURA** e quali forme organizzative e gestionali risultino più idonee per una efficiente **VALORIZZAZIONE DELLE ESPRESSIONI ARTISTICHE E CULTURALI**.

Questo è stato il tema del convegno "Integrazione tra pubblico e privato per la valorizzazione della cultura: esperienze regionali a confronto" organizzato da Persone & Imprese il 4 marzo a Torino presso la Fondazione Einaudi e di cui riportiamo le relazioni in questa sezione della rivista.

Problemi di integrazione tra pubblico(i) e privato(i) per i beni culturali

di Marco Demarie

In questo intervento cercherò di mettere in luce alcune delle condizioni che stanno influenzando la trasformazione del quadro delle politiche di cooperazione per la valorizzazione del patrimonio culturale del nostro Paese tra un complesso mondo che chiamiamo pubblico e un altro che chiamiamo privato.

Il termine integrazione scelto per il convegno organizzato a Torino da questa rivista, e a mio avviso, innovativo rispetto agli abituali, e più generici, cooperazione o partnership. L'integrazione configura, infatti, un rapporto con caratteri di organicità, o comunque funzionalmente organizzato, pensato, razionalizzato. Altro aspetto connesso con l'integrazione è la dimensione temporale. L'integrazione configura quadri di cooperazione non occasionale, ma piuttosto sistematica nel corso del tempo; proprio qui sta uno dei presupposti che da più di un punto di vista sembrerebbero indispensabili per avviare politiche sensate nel campo dei beni culturali.

Cultura vuol dire peraltro molto di più che beni culturali: ci sono ovvi aspetti legati alla produzione di sapere, alla produzione di spettacolo, ecc. Vorrei chiarire che le mie affermazioni in questa sede, per quanto estremamente generali, hanno piuttosto a che fare con la dimensione dei beni culturali, del museo, del sito archeologico ecc..

La prima considerazione che vorrei fare è che dizioni come pubblico, Stato e mercato sono utili per avviare una discussione, ma del tutto insufficienti nel momento in cui si vogliono prendere più analiticamente e anche concretamente le misure di una possibile integrazione.

Caratteristica peculiare della sfera pubblica è che oltre ad essere proprietario di beni culturali, ciascun livello di governo detiene una più o meno marcata capacità di espressione regolamentare, può cioè porre delle regole che influiscono sulla gestione dei beni e sulla possibilità di sviluppare integrazioni. Dall'altro lato, alcuni di que-

sti soggetti, il livello europeo, il livello ministeriale, il livello regionale, il livello comunale, per certi versi alcune autonomie funzionali, sono anche dei decisori di spesa, cioè sono fonti dalle quali scaturiscono più o meno ingenti risorse che non soltanto vengono canalizzate nelle specifiche politiche culturali di ciascuno, ma possono essere indirizzate per sorreggere esperienze di collaborazione di vario tipo, ivi comprese forme di collaborazione con il settore privato.

Spesso il privato viene definito in negativo, ciò che non è determinato dalla volontà pubblica, dalla volontà politica. Il settore privato è in realtà un aggregato di soggetti alquanto diversi e separati.
Tradizionalmente, l'azione del privato è assimilata al ruolo di quelle imprese che destinano parte delle proprie risorse, derivanti dalla attività economica, a sostenere in forma mecenatesca iniziative o programmi culturali. A tali interventi, si accompagnano ritorni di immagine per l'impresa finanziatrice.
Ora questo è certamente uno degli aspetti anche storici più significativi, ma non rappresenta certamente l'unico modello. Intanto, le imprese rappresentano di per sé un universo estremamente variegato, e questo è particolarmente vero in Italia, per la specifica organizzazione industriale del nostro sistema economico, che vede da un lato un grande numero di piccole, piccolissime realtà di impresa, dall'altro un ristretto numero di soggetti di grande dimensione: ovviamente con stili e dimensioni di intervento molto diversi.
C'è da chiedersi peraltro quali possano essere le prospettive del mecenariato d'impresa. Per esempio, si può ritenere che per più di una ragione la forma della sponsorizzazione culturale abbia fatto il suo tempo. Il successo della politica delle sponsorizzazioni, che ha il suo apogeo nella seconda metà degli anni 80 fino all'inizio degli anni 90 non sembra destinato a ripetersi. Lo specifico rapporto costi-benefici di queste iniziative sembra abbastanza scoraggiante, specie in un momento in cui la tensione sui bilanci è molto forte e tale continuerà ad essere per le condizioni generali dell'economia e le esigenze della competitività. Questo non significa necessariamente disimpegno da parte delle imprese. Esistono altre ragioni che possono determinare decisioni di spesa legate alla cultura da parte delle imprese: il rafforzamento dell'identità aziendale, per esempio, o l'intenzione di onorare forme specifiche di responsabilità nei confronti della comunità (corporate citizenship).

Spesso il privato viene definito in negativo, ciò che non è determinato dalla volontà pubblica, dalla volontà politica.

Esistono inoltre realtà che sono altrettanto private ma che non hanno logiche comportamentali assimilabili in prima battuta a quelle delle imprese, per quanto, ovviamente e come sempre, si possano creare delle sovrapposizioni. La società civile organizzata, il cosiddetto privato sociale, il terzo settore, il non profit: dizioni più o meno soddisfacenti, che qualificano un mondo assai differenziato, ma accomunato da forti contenuti di idealità e di impegno civile.
Le realtà sono molteplici. In forma semplicemente enumerativa, vorrei in primo luogo citare le fondazioni culturali, in Italia quasi sempre operative, cioè volte a produrre direttamente beni e servizi (iniziative, manifestazioni, corsi, borse di studio ecc., ma anche cura, tutela e valorizzazione di beni, musei, biblioteche, archivi); il volontariato e l'associazionismo, realtà estremamente significativa anche nel campo dei beni culturali, con riferimento alla conoscenza, alla conservazione e alla fruizione; le cooperative sociali, soggetti non profit che agiscono nell'economico come vere e proprie imprese sociali; le fondazioni di origine bancaria. Infine, la Chiesa cattolica, nelle sue varie espressioni, la cui presenza nella nostra realtà nazionale, anche con riferimento ai beni culturali, è certamente molto importante e spesso meritoria.

Il successo della politica delle sponsorizzazioni non sembra destinato a ripetersi.

UNA PARENTESI. Il soggetto veramente nuovo della transizione italiana dal punto di vista delle politiche culturali sembra essere quello delle fondazioni di origine bancaria, e per due ordini di ragioni. In primo luogo perché esse non rappresentano affatto un diverso travestimento istituzionale, dell'attività già precedente svolta dal sistema delle banche pubbliche dalle quali esse derivano. Si tratta di soggetti nuovi. In secondo luogo perché si tratta di soggetti dotati di risorse significative, seppur nella varietà delle dimensioni economiche. Le logiche con cui le fondazioni si stanno sempre più accostando alla loro azione di enti di tipo non commerciale produttori di beni pubblici o collettivi sono, infatti, assai diverse dalle logiche più ristrette e generiche che avevano connotato nel loro complesso le azioni delle banche pubbliche.

La cooperazione pubblico-privato impone, la cooperazione pubblico-pubblico e privato-privato.

È interessante notare che le fondazioni di origine bancaria hanno un interesse specifico all'integrazione – e possano pertanto mirare ad agire come veri e propri operatori di integrazione – per onorare le finalità istituzionali loro assegnate dalle legge nel campo dell'arte: da un lato, infatti, non si può agire nell'ambito dei beni culturali se non realizzando forme di cooperazione e di collaborazione con gli enti che sono preposti alla loro tutela, gestione e valorizzazione, in specie le soprintendenze, gli enti locali e le Regioni; dall'altro, la nuova progettualità è spesso concretizzata tramite l'intervento attivo e propositivo di competenze e soggetti del mondo economico, professionistico e, in modo particolare, della società civile.

L'integrazione tra soggetti pubblici e privati può infatti facilitare la mobilitazione e anche rendere più efficiente l'uso delle risorse economiche.

ORA, SE QUESTI SONO i soggetti, è evidente che parlare semplicemente di rapporto pubblico e privato risulta alquanto generico e superficiale. La fenomenologia dell'integrazione effettiva o potenziale è in effetti estremamente ampia. In estrema sintesi, vorrei enucleare tre aspetti che mi paiono rilevanti per lo sviluppo di pratiche significative di integrazione: la collaborazione all'interno della sfera pubblica e di quella privata, la definizione di nuovi soggetti, l'integrazione delle risorse.

1. Sono necessari processi culturali di apprendimento alla cooperazione. Intanto è necessario che la cooperazione avvenga all'interno di ciascun mondo, il pubblico e il privato. La cooperazione pubblico-privato non deve far trascurare, anzi per certi versi impone, la cooperazione pubblico-pubblico e privato-privato. È utile che ciascuno impari a cooperare con i propri simili e poi cominci a dialogare con coloro che sono depositari di motivazioni e logiche comportamentali distinte. Mi pare che questa sia una prassi ancora poco diffusa e difficoltosa, ancorché esistano esperienze incoraggianti. In Piemonte, Regione, Provincia e Città di Torino, ad esempio, hanno costruito una certa capacità di dialogo e sinergia per ciò che attiene le politiche culturali. La stessa esigenza si pone in certo modo anche tra i soggetti privati.

2. Tra le nuove modalità di integrazione si segnala come particolarmente interessante la creazione di nuovi soggetti (fondazioni, ad esempio, o associazioni). In questo caso, i soggetti provenienti dal mondo pubblico e i soggetti provenienti dal mondo privato decidono di gestire una determinata politica culturale costituendo un soggetto autonomo compartecipato. Si tratta in genere di figure di diritto privato che consentono da un lato una maggiore flessibilità di azione, superando alcuni vincoli e pastoie tipiche del settore pubblico, e dall'altro favoriscono la messa in comune o per lo meno la dialogicità del momento strategico. Parte pubblica e parte privata definiscono consensualmente il ruolo funzionale specifico di ciascuno, ma insieme determinano l'obiettivo, la filosofia, la strategia operati-

va di un'operazione.
Il punto interessante è che questo tipo di esperienze consentono di superare modelli rigidi e in realtà deresponsabilizzanti, come la semplice ancillarità esecutiva dei soggetti privati rispetto ai pubblici o, all'opposto, la passività dell'ente pubblico, tirato in ballo quale mero finanziatore.

3. L'integrazione delle risorse. La sproporzione tra risorse finanziarie disponibili dei fabbisogni nel campo dei beni culturali sono più che evidenti; ma non si tratta esclusivamente di un problema di risorse economiche. L'integrazione tra soggetti pubblici e privati può infatti facilitare la mobilitazione e anche rendere più efficiente l'uso delle risorse

INTEGRAZIONE PUBBLICO-PRIVATO E BENI CULTURALI

economiche; inoltre, può rendere disponibili e utilizzabili competenze addizionali non meno utili, sia di tipo scientifico sia di tipo manageriale e organizzativo.
Questo diventa fondamentale quando programmi ed iniziative culturali siano integrate in progetti complessi di valorizzazione e sviluppo territoriale.

Questi aspetti vanno infine letti in un quadro generale in transizione. Ci sono quattro polarità da tenere presenti e che mi limito ad enunciare: il ridisegno delle competenze nel campo delle politiche culturali ed in special modo dei beni culturali; la deburocratizzazione; il nuovo spazio del mercato; la necessità di governance.

Il federalismo – sia nella sua versione costituzionale, ancora da definire, sia nella sua versione cosiddetta amministrativa – ha e avrà sempre più conseguenze importanti sul settore dei beni culturali. La riforma del ministero dei beni culturali sta diventando una realtà, alcune linee operative per il trasferimento di beni culturali oggi gestiti dal Ministero verso Regioni ed enti locali sono già operative, è prevista una diversa allocazione delle responsabilità di tutela, gestione e valorizzazione dei beni. La filosofia di questo nuovo quadro normativo sembra far proprio un richiamo forte all'integrazione tra i vari momenti e funzioni pubbliche: con significative aperture al coinvolgimento di soggetti privati, specie non profit.

È possibile che si apra uno spazio di mercato nel campo dei beni culturali?

Secondo aspetto è il processo di deburocratizzazione, cioè la trasformazione di enti culturali a tutti gli effetti pubblici in realtà dotate di piena autonomia civilistica o di maggiore capacità di autogoverno. Ci sono forme più "deboli", quali ad esempio la creazione di istituzioni ai sensi della legge 142/92 per la gestione di enti di tipo culturale di proprietà degli enti locali; ci sono forme più forti come la trasformazione di enti pubblici in persone giuridiche di diritto privato (D. Lgs. 134/98). Abbiamo oggi l'esempio ancora problematico nel suo farsi ma assai interessante delle fondazioni enti lirici; o ancora l'esempio della Biennale di Venezia. La compartecipazione dei privati in queste realtà è ricercata e promossa, benché debbano ancora essere messi a punto meccanismi convincenti di coinvolgimento. Si può immaginare che questi esempi – se non come modello almeno come ispirazione – possano condurre ad una generazione di nuovi enti culturali più autonomi, certo con una pluralità di soluzioni organizzative. I soggetti potenzialmente interessabili sono numerosissimi: i musei, per esempio.
Nulla aggiungo invece in rapporto all'altra accezione del termine deburocratizzazione, e cioè la semplificazione amministrativa. È un tema addirittura ovvio. Nessuno confonda, peraltro, la necessaria razionalizzazione delle procedure con la riduzione delle preoccupazioni di tutela: si tratta di far funzionare meglio, non certo di smantellare, il sistema di protezione dei beni culturali.

Lo spazio del mercato. È possibile che si apra uno spazio di mercato nel campo dei beni culturali? Se esiste una crescita di domanda di consumi culturali sofisticati di alto livello, se questo aumento delle visite ai musei di cui oggi parlano tutti significa qualcosa di profondo, se si costruiscono politiche di incentivazione al turismo culturale, politiche mirate alle comunità o ai turisti, se questa domanda aggregata potenziale si rivela solvibile, allora è evidente che possono aprirsi delle opportunità di mercato anche per le imprese. È certo che, al di là degli effetti non giganteschi relativi ai cosiddetti servizi aggiuntivi, previsti dalla legge Ronchey, si tratta di inventare dei "prodotti culturali innovativi" capaci di soddisfare ed insieme stimolare la domanda. Peraltro, se un mercato si forma, bisogna lasciare che esso assolva alla sua funzione: cioè premi le iniziative intelligenti e bocci quelle miopi.

Naturalmente, vista la specialissima natura dei beni in questione, è necessario essere particolarmente cauti: ma questo non significa impedire la sperimentazione o diffidare dell'innovazione. Non bisogna inoltre dimenticare che esiste uno spazio del non profit, interessato a lavorare nel campo dei beni culturali anche a fini di valorizzazione economica: esso pure, sebbene con motivazioni e forme operative in larga misura da quelle delle imprese, cerca di rispondere in forma efficace a sollecitazioni provenienti da una domanda che si ritiene esistente ma insoddisfatta.

Infine, vorrei richiamare una questione impalpabile ma alla fin fine ritengo risolutiva quale quella che non so meglio definire se non come questione della governance. L'integrazione non avviene nel nulla: essa presuppone indubbiamente un quadro normativo favorevole, ma richiede anche l'espressione di una volontà politica in senso lato, come pure una certa cultura diffusa della cooperazione. L'integrazione si produce cioè all'interno di quadri strategici condivisi, determinati su base territoriale dai soggetti operanti in quel territorio: soggetti, non bisogna trascurarlo, ciascuno dei quali è portatore di legittime e autonome priorità strategiche oltreché di logiche operative peculiari. Il problema della governance è dunque, come si possa rendere coerente e indirizzare la progettualità di ciascuno senza per questo soffocare il pluralismo, ma anzi valorizzando i molti soggetti che operano nel complicatissimo mondo dei beni culturali. E addirittura, come si è detto, inventandone di nuovi.

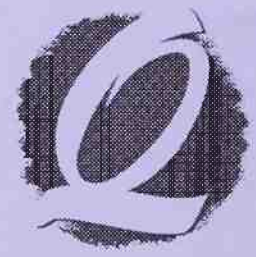
Una condizione cruciale per la realizzazione di equilibri efficaci di governance – per orientare, cioè, la progettualità di molti diversi soggetti verso fini di sistema coerenti – consiste nella trasparenza delle scelte progettuali di fondo. La definizione e la chiarificazione delle priorità da parte dei soggetti pubblici depositari di poteri di indirizzo è infatti estremamente importante per consentire una reazione attiva e creativa da parte degli operatori del mercato e della società civile. Un gioco delle parti dialettico, che sta alla base di ogni prospettiva di cooperazione.

Esiste uno spazio del non profit, interessato a lavorare nel campo dei beni culturali anche a fini di valorizzazione economica.

L'idea della governance è vera per quasi tutte le politiche pubbliche che abbiano una ricaduta locale, ma sembra particolarmente sensata per ciò che attiene i beni culturali. Su questo punto, è necessario che ciascuna realtà territoriale edifichi le proprie soluzioni istituzionali o para istituzionali.

Interventi privati e cultura: alcune prospettive a livello regionale

di Luca Dal Pozzolo



QUANDO SI AFFRONTA IL TEMA DEI CONTRIBUTI DEI PRIVATI NEL SETTORE CULTURALE, NON DI RADO CI SI IMBATTE IN FORTI SEMPLIFICAZIONI DEI PROBLEMI, IN ETICHETTE "PRECONFEZIONATE" CHE NASCONDONO LA COMPLESSITÀ DEI RUOLI PUBBLICI E PRIVATI NEL SOSTENERE LA CULTURA.

È usuale designare con il termini "sponsorizzazione" un insieme di modelli di intervento tra loro assai diversificati, assumendone una accezione "thatcheriana" che spesso alimenta diffidenze e sospetti, specie nel mondo degli operatori culturali. In questa accezione, diffusa a partire dalla fine degli anni '70 in Gran Bretagna, l'intervento privato a sostegno di eventi culturali, teso a realizzare strategie di comunicazione e marketing, se opportunamente sostenuto tramite politiche di incentivazione e defiscalizzazione avrebbe progressivamente sostituito l'intervento pubblico, compensando una politica di contenimento della spesa pubblica.

Non solo nei decenni successivi si è potuto valutare come tale fenomeno rimanesse anche in termini economici entro soglie assai limitate, ma è venuto emergendo sempre più chiaramente come sia limitativo e poco produttivo considerare l'apporto di risorse private alla stregua di una "ruota di scorta" da utilizzare in caso di contrazione dei finanziamenti pubblici, e ancora come il sostegno privato alla cultura per obiettivi di comunicazione diretta e di marketing, sia solo uno dei tanti modelli di rapporto tra cultura e comunità economica. In realtà quando si parla di "sponsorizzazione" il più delle volte si impiega una sineddoche, si scambia la parte per il tutto, trascurando una molteplicità di modelli la cui parentela con la sponsorizzazione spesse volte è talmente lontana da perdere significato.

Di modelli differenti di intervento privato nella cultura non solo se ne possono enumerare una quantità ad oggi praticati, ma ne è costellata la stessa storia europea: per evidenziare come molti di questi modelli non costituiscano pericolose novità di cui diffidare farò solo due esempi brevissimi.

La Coreghìa ateniese. Per costruire lo spettacolo della tragedia bisognava mobilitare grandi masse di persone, il coro, appunto, che veniva finanziato da una persona particolarmente ricca ed influente della città. Si trattava di accollarsi le spese delle prove, dell'allestimento delle recite, per uno spettacolo la cui complessità è paragonabile all'opera lirica dei nostri tempi più recenti.
Lo stesso Demostene sosteneva che gli uomini ricchi e potenti dovevano in qualche modo essere utili alla loro collettività, avevano l'obbligo morale di costituirsi come una risorsa per la società in cui vivevano. Il benefattore dello spettacolo, finita la stagione, aveva diritto ad un busto in una delle vie principali di Atene dove venivano esposte le effigi di coloro che avevano finanziato gli spettacoli nel corso degli anni. Il modello dello sponsor che investe per una politica di immagine trova, quindi, radici antichissime.

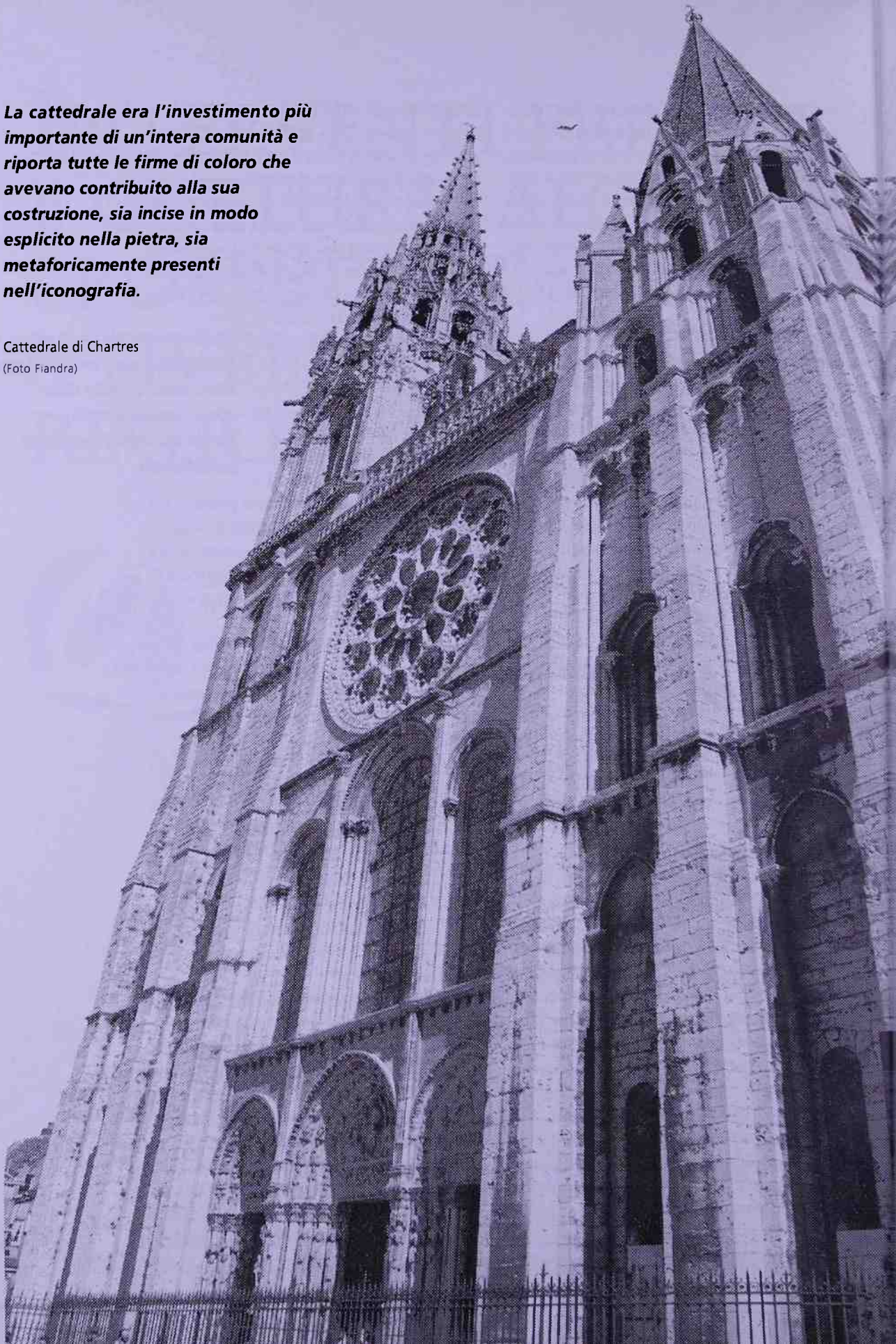
Le cattedrali gotiche. In epoca gotica una serie di innovazioni tecnologiche in agricoltura, tra cui l'invenzione del basto, consente una maggior produttività delle coltivazioni: ci vogliano "solo" più nove persone che lavorino nei campi per mantenerne una che fa altro, il soldato, il monaco o il costruttore di cattedrali.
Proprio la costruzione della cattedrale rappresenta uno degli investimenti più forti dell'intera comunità. Spesso vengono costruite cattedrali con capienza doppia o tripla rispetto alla popolazione locale. La cattedrale è pensata come edificio pubblico in cui si possano svolgere le fiere, in cui si tengano le sedute pubbliche della città, oltreché le funzioni religiose e liturgiche.
È parso chiaro fin dall'inizio che una singola persona, per quanto potente (un Signore, un Vescovo) non potesse garantire un afflusso significativo di risorse per un'opera così vasta. Per questa ragione viene fondata l'Opera della fabbrica delle cattedrale, una figura morale in cui sono presenti sia laici che religiosi, il compito della quale è di assicurare le risorse per la costruzione della Cattedrale.
Spesso l'opera della Cattedrale era attiva per centinaia di anni e una delle ragioni della sua fondazione risedeva proprio nell'assicurare la continuità di impegno ben oltre il periodo di vita dei singoli componenti. La durata dei lavori non era certo legata a problemi di tecnologia costruttiva: gli artigiani gotici erano abilissimi nelle tecniche di prefabbricazione e nell'invenzione di macchine per la costruzione. Si pensi che la cattedrale di Montpellier fu costruita in due anni e mezzo. Se in altri casi occorsero cinquecento anni le motivazioni vanno ricercate proprio nei meccanismi di fund-raising, nel drenare e nel far arrivare le risorse necessarie da quei nove contadini per ogni muratore impegnato nella cattedrale (almeno nei primi cento anni).

Nella cattedrale di Chartres le quarantacinque vetrate laterali sono state offerte dalle corporazioni e sono quarantacinque manifesti pubblicitari.

Che cosa faceva l'opera della fabbrica della cattedrale? Praticamente esplorava ogni forma di finanziamento possibile: contabilizzava le offerte per la cattedrale offrendo le indulgenze per l'aldilà, faceva merchandise della cattedrale stessa, producendo immagini e oggetti religiosi, vendeva servizi liturgici all'interno della cattedrale, stimolava la partecipazione di tutti gli operatori economici alla grande fabbrica.
Nella cattedrale di Chartres le quarantacinque vetrate laterali sono state offerte dalle corporazioni e sono quarantacinque manifesti pubblicitari dei mestieri di Chartres.
Ora, se oggi qualcuno si scandalizza a trovare inciso nella pietra del Louvre il nome degli sponsor, mentre lo stesso problema non sorge durante la visita ad una cattedrale, è solo per una maggiore difficoltà di decrittazione dell'epigrafia medioevale. Essendo la cattedrale un investimento tra i più importanti di un'intera comunità, essa è piena delle firme di coloro che hanno contribuito alla sua costruzione, sia incise in modo esplicito nella pietra, sia metaforicamente presenti nell'iconografia, come

La cattedrale era l'investimento più importante di un'intera comunità e riporta tutte le firme di coloro che avevano contribuito alla sua costruzione, sia incise in modo esplicito nella pietra, sia metaforicamente presenti nell'iconografia.

Cattedrale di Chartres
(Foto Fiandra)



nel caso prima citato delle vetrate.
Si pensi inoltre che nel 1803 l'opera della cattedrale di Strasburgo era ancora viva e si occupava della manutenzione dell'edificio.

Questa breve divagazione vale solo a ricordare che i modelli di intervento e i ruoli dei privati nella cultura sono storicamente sedimentati e hanno già esplorato una quantità enorme di strade da percorrere, che non è inutile rianalizzare alla luce dei problemi attuali. Vale la pena sottolineare che oggi non è necessario ricordare le liti, le rivalità, le fazioni, i contrasti politici all'interno dell'Opera della cattedrale, tra religiosi, laici, potenti, corporazioni, per poter apprezzare il risultato di tutto ciò: un patrimonio architettonico di straordinaria cultura e potenza realizzatrice.

Ma torniamo ai nostri giorni per fornire qualche elemento di valutazione sulla quantità delle risorse private che affluiscono al settore culturale.
Già all'inizio degli anni 90, l'Italia si caratterizzava per uno dei paesi con le più alte percentuali di intervento privato nella cultura rispetto altre nazioni.
Stime attendibili parlano di circa 400 miliardi di investimento dei privati a livello nazionale nel mondo della cultura.
Sono cifre molto alte, confrontabili con quelle della Repubblica Tedesca, significativamente più alte della maggior parte dei paesi europei, che pure hanno messo a punto strumenti molto interessanti di gestione tra pubblico e privato.
Scendendo a livello regionale, nei primi anni '90, un'indagine in Piemonte stimava l'intervento dei privati, la sponsorizzazione ed il mecenatismo in tutte le sue forme peraltro molto articolate, attorno a una quarantina di miliardi annui con una maggior concentrazione di interventi sul recupero del patrimonio architettonico e dei beni culturali.
Vale la pena di ricordare che in Piemonte esistono modelli interessanti di cooperazione tra pubblico e privato, dalla gestione del Castello di Rivoli alla Consulta di Torino che raggruppa 50 imprese impegnate a sostenere ogni anno il restauro di un monumento o di un museo di particolare interesse e rilevanza, da riconsegnare alla fruizione dei cittadini.

Negli ultimi anni inoltre viene crescendo il ruolo delle Fondazioni di origini bancarie: ancor prima che le Fondazioni operassero diffusamente, il settore creditizio rappresentato in prima persona dalle banche, si attestava su percentuali attorno al 50% rispetto al complesso delle risorse private investite in cultura in Piemonte. Sicuramente il passaggio di consegne nei confronti delle Fondazioni incrementa le possibilità di investimento in cultura sia in senso quantitativo, sia in senso qualitativo: le Fondazioni infatti si organizzano con strutture capaci di operare strategicamente con continuità, e quindi con maggiori possibilità di interloquire negli indirizzi di gestione, nella progettazione complessiva degli interventi, nella individuazione delle priorità.

L'Italia si caratterizza come uno dei paesi con la più alta percentuale di intervento privato nella cultura.

Va comunque sottolineato che una delle caratteristiche peculiari dell'intervento dei privati in Italia è la forte sensibilità alla domanda locale, il forte radicamento territoriale degli investitori, anche nel caso in cui si tratti di aziende di grandi dimensioni.
In un'indagine nazionale sugli interventi nel settore culturale degli Istituti di credito, (all'epoca dell'indagine le Fondazioni erano in una fase di avvio) emerge come i gruppi bancari anche di livello nazionale e internazionale, nelle loro scelte strategiche di intervento mantengono forti relazioni con il territorio di origine, con i territori delle loro filiali e succursali. Anche i maggiori Istituiti di credito raccolgono una domanda specificamente territoriale e non fondano le strategie di intervento unicamente su criteri di valutazione astratti riguardo alle opportunità esistenti sul territorio nazionale. I.e domande espresse

dalla città, dal territorio, dalla comunità locale rimangono elementi centrali nel processo di decisione e di selezione degli interventi.

In Italia questo fattore è più forte che altrove, anche perché il tessuto territoriale è molto ricco e l'istituzione comunale è ormai radicata in una cultura millenaria, tutti elementi che concorrono a far ritenere che anche i soggetti economicamente più rilevanti abbiano una composizione interna di strategie di livello nazionale, internazionale e "multilocale".

Il livello regionale costituisce un fertilissimo terreno di prova per incentivare le politiche di integrazione tra pubblico e privato.

Si mantiene cioè un ruolo di responsabilità e di riconoscibilità non verso una società astrattamente globalizzata, ma verso una società locale, localmente insediata che richiede un ruolo ed una presenza territorialmente connotata.

Questo è un elemento molto significativo e da sottolineare proprio nella fase attuale in cui l'accento viene posto su alcune concertazioni a livello nazionale, dimenticando il campo delle politiche locali e delle politiche regionali che risentono ovviamente di un mancato trasferimento di funzioni e di un centralismo statale che appare modificabile solo in una prospettiva temporale medio-lunga.

Borsa delle sponsorizzazioni, matching grants, trasferimento di competenze e defiscalizzazione regionale sono solo alcuni esempi di politiche per l'integrazione.

Proprio nel settore culturale, data la caratteristica di riferimento "locale" degli investimenti delle imprese, il livello regionale costituisce un fertilissimo terreno di prova per incentivare le politiche di integrazione tra pubblico e privato. Di seguito si propongono alcuni esempi di riferimento.

Il primo caso è rappresentato da uno strumento puramente informativo che svolge un ruolo fondamentale nell'aumentare la trasparenza dei meccanismi di incontro tra pubblico e privato: la borsa delle sponsorizzazioni possibili in un determinato territorio. È un'esperienza che la Regione Lombardia ha già avviato ed è in via di valutazione. La borsa delle sponsorizzazioni permette di far conoscere le istituzioni meno visibili, meno forti, e consente contemporaneamente di presentare un quadro sufficientemente vasto di opportunità ad aziende di non grandi dimensioni, spesso non in condizioni di investire per ricostruire autonomamente una informazione dettagliata nel settore culturale.

Un altro strumento che potrebbe essere predisposto prende a modello il sistema dei matching grants, sperimentato in Gran Bretagna: un fondo statale che premia i progetti che si presentano già con una loro forma di integrazione tra pubblico e privato. Vengono in sintesi concesse risorse aggiuntive a chi già ha costruito un progetto che integra competenze e risorse pubbliche e private.

Questa forma di incentivazione è interessante perché stimola ad una progettualità partecipata tra operatori culturali e imprese. Siccome vengono premiati i progetti particolarmente innovativi che riescono a comporre efficacemente le strategie pubbliche e private, si incentiva di fatto la partnership già nella costruzione del progetto.

Si promuove un cambiamento di paradigma: dal ricorso al privato come elargitore di risorse per un progetto già elaborato, ad una co-progettazione che mette a confronto gerarchie di valori, priorità, strategie pubbliche e private, culturali ed aziendali.

Un altro esempio è costituito da un programma di formazione inglese che ha avuto un notevole successo: i privati contribuivano allo sviluppo delle imprese culturali non tanto con risorse finanziarie ma mettendo a disposizione competenze, figure professionali e personale dell'azienda (manager, amministratori, informatici, consulenti legali, etc.).

È significativo sottolineare che uno degli elementi di successo del programma riguarda proprio "i ritorni" presso le

imprese private: i diversi tecnici e manager nel confronto con un terreno molto insidioso come quello della cultura, profondamente diverso dal mondo aziendale "d'origine", hanno sì contribuito offrendo un know-how acquisito, ma sono tornati nelle aziende di provenienza con un forte arricchimento dovuto alla sperimentazione di tecniche e strumenti gestionali in un mondo caratterizzato da un'alta flessibilità e complessità organizzativa

L'ULTIMO INDIRIZZO che si può citare riguarda i provvedimenti di defiscalizzazione di tipo regionale: ovviamente la praticabilità di un tale strumento dipende molto da come evolverà il dibattito sui possibili trasferimenti delle funzioni tra Stato e Regioni.
Sebbene la motivazione dei privati all'intervento nel settore culturale in Italia non possa essere attribuita finora alle opportunità di defiscalizzazione, peraltro frammentarie e limitate, un quadro legislativo coerente a livello regionale in materia di defiscalizzazione potrebbe rivelarsi uno strumento molto interessante in funzione di indirizzo verso determinati settori o verso determinate iniziative, un importante tassello per policy regionali e territoriali.

BIBLIOGRAFIA

J. De Chalendar, G. De Brebisson, *Mécénat en Europe*, Parigi, La Documentation Française, 1987

ABSA, *Setting standards for the 1990s, principles for good practice in arts sponsorship*, 1990

D. Logan, *Company Giving in Europe The Directory of Social Change*, Londra, CCE/European Foundation Centre, 1991

D. Logan, *Transnational Giving The Directory of Social Change*, Londra, CCE/European Foundation Centre, 1993

M. Ceravolo, A. Bertini, *Per Sponsorizzare*, Milano, 1993

CENSIS, *Quella voglia diffusa e sommersa di sponsorizzazione*, Roma 1993

Associazione per l'Economia della Cultura, *Rapporto sull'economia della cultura in Italia 1980-1990*, Roma, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, 1994

Elvitalia, *La fine di Mecenate - Sponsorizzazioni e imprese nella nuova Europa*, Milano 1993

Osservatorio Culturale Regione Lombardia, *La sponsorizzazione culturale in Lombardia*, Milano, 1994

Osservatorio Culturale Regione Lombardia, *Sponsorizzare la cultura*, Milano, 1994

ADMICAL, *Répertoire du mécénat*, Parigi, 1985-1995

Fitzcarraldo, *Ricerca sulle sponsorizzazioni culturali*, Torino, ABI, 1996

U.Bacchella, L. Conforti, *La sponsorizzazione culturale. Il caso del Piemonte negli anni novanta*, IRES, Torino, Rosemberg & Sellier, 1997

Acri, *Secondo rapporto sulle fondazioni Bancarie*, Roma, 1997

Osservatorio Culturale Regione Lombardia, *Borsa della sponsorizzazione culturale*, Milano, 1997

VALORIZZARE LA CULTURA: IL RUOLO DELLE REGIONI

*DI MARZIO TREMAGLIA**

LA VALORIZZAZIONE DELLA CULTURA E DEI BENI CULTURALI IN ITALIA È OGGETTO ULTIMAMENTE DI MOLTA ATTENZIONE DA PARTE DEGLI OPERATORI PUBBLICI E PRIVATI E DA PARTE DI TUTTI I LIVELLI DI GOVERNO: DALLA CIRCOSCRIZIONE, AL COMUNE, FINO AL GOVERNO CENTRALE.

In particolare sono state concentrate considerevoli risorse sulla definizione delle regole, sulla sollecitazione dei soggetti, sul miglioramento delle tecniche e sul perfezionamento delle metodologie, elementi questi che in fondo sono riassumibili nelle idee delle politiche; la politica in fin dei conti non è altro che la scienza delle decisioni, la politica è essenzialmente decisione.

Per arrivare ad una decisione, tuttavia, bisogna avere un quadro di regole dentro le quali muoversi, bisogna sapere con quali soggetti si opera, bisogna avere delle strategie.

Prima di evidenziare alcune delle azioni di politica della cultura intraprese dalla Regione Lombardia, non posso sottrarmi dal fare alcune considerazioni di carattere generale sulla situazione attuale.

Anche nelle politiche per la cultura viviamo un momento di transizione; anche se questo piò sembrare un luogo comune è un dato di fatto profondamente vero. In questo periodo stiamo assistendo ad un grande attivismo sulle politiche per la valorizzazione del nostro patrimonio culturale. Sono state recentemente approvate alcune leggi, quali, ad esempio, le disposizioni sui beni culturali di fine '97, la legge 257. È in corso la discussione sui decreti legislativi attuativi della legge Bassanini, che riguardano anche i beni culturali e sui quali vi è stata una incredibile contrattazione tra alcuni livelli di governo, le Regioni e altri livelli di governo.

Vi sono anche situazioni inspiegabilmente in stallo da tempo. Per esempio nel settore dello spettacolo, le Regioni continuano ad essere escluse malgrado un referendum abbia abrogato il Ministero del Turismo e dello Spettacolo, le cui competenze continuano ad essere esercitate, di fatto, dalla stessa amministrazione centrale sotto le vesti di un semplice Dipartimento.

Leggi di settore sullo spettacolo non esistono e gli attuali disegni di legge, come quelli in discussione sul teatro e la musica, sono in paradossale contrasto con le leggi Bassassini e con il disegno complessivo di decentramento sul quale, bene o male, il paese si sta indirizzando.

Ad esempio, nella legge sul teatro, così come nella legge sulla musica, si ipotizza di concentrare un enorme potere in entità apparentemente privatistiche: il Centro Nazionale del Teatro e il Centro Nazionale della Musica. Tali centri dovrebbero essere costituiti sotto forma di società per azioni a totale controllo pubblico con, tuttavia, l'esclusione dei normali controlli giudiziari previsti dall'art. 2409 del codice civile. Per cui verranno costituite due imprese con i vantaggi delle società per azioni, ma non con le inconvenienze della forma privatistica. Tra l'altro, quattro dei sette membri del consiglio di amministrazione saranno in qualche modo riconducibili all'area di governo, (come istituzione non come forza politica) e dovrebbero avere il controllo sulla gestione di 900 miliardi del Fondo Unico dello spettacolo. Questo piccolo esempio evidenzia che sono in corso anche politiche e tentativi di ricentralizzazione

La fase di transizione per la gestione dei beni culturali si protrae nel nostro Paese dal 1996, quando il DPR 616 trasferiva ulteriori competenze dallo Stato alle Regioni. Il decreto prevedeva due anni di tempo per attuare il trasferimento organico di competenze in materia di beni culturali, trasferimento che, com'è facilmente immaginabile, non è ancora avvenuto. Se si tiene conto che a tutt'oggi non sono ancora state attuate dalle Regioni e non sono ancora state compiutamente trasferite a queste alcune competenze assegnate addirittura nel 1972, quando – con un decreto presidenziale di trasferimento molto più ampio degli schemi del decreto Bassanini – erano state trasferite alle Regioni tutte le competenze in materia di beni librari, è inutile prevedere una data che termini questa lunghissima fase transitoria.

Vi sono dei punti di tensione anche nel dibattito culturale e non soltanto politico, il più evidente è il tema della tutela. Il famoso rapporto del Consiglio d'Europa di alcuni anni fa affermava che il sistema italiano – e, aggiungo io, grazie soprattutto al complesso normativo delle due leggi Bottai del 1939 (lg. 1089 e 1497) – aveva sviluppato una elevata e diffusa capacità per la tutela del patrimonio dei beni culturali; purtroppo il nostro Paese era rimasto carente sul piano della valorizzazione.

L'Italia ha sviluppato una elevata e diffusa capacità nella tutela del patrimonio dei beni culturali; purtroppo è rimasta carente sul piano della valorizzazione.

Periodicamente riemerge il contrasto tra le politiche di tutela e le iniziative di valorizzazione. È questa una grande ma discutibile "querelle", quasi che la valorizzazione fosse in qualche modo in antitesi alla tutela o fosse uno stravolgimento dell'attività di tutela.

Tuttora si confrontano due idee opposte di tutela e di intervento sui beni culturali. Da un lato – ed è la tesi del Ministero – una concezione della tutela talmente ampia da comprendere qualsiasi attività dalla conoscenza del bene sino alle attività di semplice conservazione del materiale, ivi comprese tutte le attività di tipo tecnico e amministrativo, dall'altro lato – la tesi delle Regioni e del sistema delle autonomie – che non rinnega il sistema delle sovraintendenze: è giusto che il sistema delle sovraintendenze sia preservato, che permanga la gestione della legge 1089, l'autorizzazione, i vincoli, i controlli, ma con la precisazione che sia riconosciuta l'azione degli Enti Regionali. È assurdo continuare ad affermare che le Regioni non svolgono attività di conservazione e non coordinano attività di conservazione Che cosa è accaduto, infatti, in questi anni in Italia, dei 3.000 miliardi spesi per la conservazione complessiva dei beni? Più dei due terzi sono fondi investiti dagli enti locali e dalle Regioni. Segnalo incidentalmente che la Regione Lombardia nel 1998 ha investito 130 miliardi; il bilancio di parte ordinaria del Ministero dei beni culturali sulle ristrutturazioni e sui restauri, è, invece, di

470 miliardi, mentre gli interventi straordinari sono resi possibili solo dai fondi ricavati dal gioco del lotto.

Noi rappresentanti delle Regioni continuiamo a ripetere che in realtà non esiste tutela che non sia contemporaneamente conoscenza e valorizzazione. Le nostre città sono piene di straordinari interventi "spot" per ristrutturare il castello che stava cascando e che è ricascato dopo 10 anni perché nessuno ha immaginato come riutilizzarlo e come rivitalizzarlo. La tutela deve necessariamente anche comprendere un'attenzione al futuro della manutenzione, un ragionamento sul riuso, un'analisi sul riutilizzo; questo è il punto di connessione con il processo di integrazione tra pubblico e privato.

Nel sistema delineato dalla legge 59 le Regioni dovrebbero diventare enti di grande programmazione, di indirizzo e fondamentalmente di coordinamento. Nella mia esperienza pratica di Assessore Regionale mi sono assolutamente persuaso che il ruolo principale che la Regione può svolgere è quello di riuscire a mettere attorno ad un tavolo i vari soggetti interessati ad un bene culturale. Come è avvenuto in Lombardia, ad esempio, per il castello di Vigevano, bene demaniale sul quale l'amministrazione centrale dei beni culturali e l'amministrazione del demanio non si parlavano da venticinque anni, o su cui il Comune di Vigevano non aveva titolo per intervenire, mentre l'Associazione degli Industriali aveva focalizzato il proprio interesse sulla realizzazione del museo della scarpa. Tutti questi soggetti del tutto eterogenei – il direttore generale del Ministero, quello del demanio, il Sindaco, il rappresentante degli industriali – non erano in grado da soli di potersi incontrare intorno ad un tavolo. La prima fondamentale funzione delle Regioni deve essere, quindi, quella di riuscire a riunire e far dialogare i soggetti. In funzione di che cosa? In funzione, ovviamente, di priorità, di emergenze, in funzione di quei quadri condivisi che poi più elegantemente vengono chiamati "governance" o comprensione e condivisione delle emergenze. Proprio a tal fine di recente in Lombardia è stata proposta "la carta del rischio" come uno dei possibili strumenti di identificazione delle priorità. La carta del rischio consiste in una ricognizione sul patrimonio dei beni culturali che identifichi le zone, le situazioni, i complessi a rischio. Esiste un progetto simile anche sui beni librari. Qual è l'alternativa? L'alternativa è che le priorità siano prese in base a quello che passa per la testa della maggioranza di governo di quell'istante. Riuscire ad avere strumenti ad alta qualificazione tecnico culturale non discutibili per lo meno nelle metodologie, è un punto di partenza importante. È questo è un compito che deve essere di pertinenza soprattutto dalle Regioni.

Il ruolo principale che la Regione può svolgere è quello di riuscire a mettere attorno ad un tavolo i vari soggetti interessati ad un bene culturale.

Una obiezione che spesso viene rivolta al decentramento delle competenze in materia di valorizzazione dei beni culturali è la difficoltà di intravedere un livello corretto di governo tra il livello locale e provinciale o delle grandi città e il livello nazionale. Piemonte e Lombardia hanno in comune una articolazione territoriale e anche sociale di eccezionale rilievo. Viene da sorridere quando sulle riviste di ogni genere viene riportata l'esaltazione di una esperienza eccellente e interessante quale è quella del sistema museale umbro, che ha certamente risolto alcuni problemi, ma in un territorio composto da 86 Comuni. Vi sono realtà, quale quella lombarda, le cui esperienze sono assolutamente inesportabili, se si considera che i musei, più o meno aperti, sono 348, le biblioteche, delle quali già oggi costituzionalmente rispondiamo, sono più di 1.200 di pubblica lettura, con 880 biblioteche speciali, e 26 milioni di testi gestiti. Sono convinto che a livello delle priorità proprie di un complesso regionale di tale rilievo le Regioni siano il punto di riferimento più idoneo, perché esprimono un livello di governo non trop-

po lontano e non troppo vicino per intravedere e definire le priorità, per effettuare una funzione di coordinamento, per inventare e gestire strumenti di allocazione e incentivazione delle risorse, anche per con riferimento all'integrazione tra pubblico e privato.

Proprio su quest'ultimo aspetto la Regione Lombardia ha uno strumento importante che è il Fondo Ricostruzione Infrastrutture Sociali della Lombardia (FRISL). È un fondo rotativo che coofinanzia, sostanzialmente con fondi rimborsabili in dieci anni senza interessi, progetti sia pubblici sia privati purché con un alto grado di fattibilità. Se entro sei mesi dall'approvazione non iniziano i progetti, viene revocato il finanziamento e questo è un deterrente che si è dimostrato molto efficace. Uno dei principali parametri premianti, è esattamente la capacità di integrare risorse tra soggetti pubblici e privati.

Sempre sull'integrazione tra pubblico e privato in Lombardia è attiva la legge 35 del 1995 per l'integrazione dei sistemi culturali, dei sistemi integrati di beni e servizi. La legge 35 è una legge di intervento in conto capitale, i cui fondi sono stati aumentati da quattro a venti miliardi in tre anni. Anche in questo caso, per comprimere le dinamiche della spesa pubblica in questo momento gli enti locali sono disperatamente in difficoltà nel finanziare interventi in parte corrente, vale a dire interventi ordinari, interventi che si protraggono nel tempo. Mentre hanno ancora una relativa efficacia, una relativa ampiezza nel poter intervenire, invece, con interventi in conto capitale che istituiscano nuove iniziative, che siano funzionali a un progetto; anche questo elemento mi pare sia stato faticosamente acquisito dalla cultura amministrativa.

A livello generale la vecchia pratica dei cosiddetti finanziamenti a pioggia, almeno a livello regionale, sta velocemente passando in disuso, esiste la consapevolezza che i progetti devono essere portati a termine. L'idea che vi siano dei progetti interminabili, che servono sempre più ai progettisti che al progetto, è oramai superata. Su tutto l'aspetto organizzativo, la Regione Lombardia ha invece condotto una approfondita riflessione sul nuovo strumento delle "fondazioni di partecipazione", vale a dire il tentativo di individuare un soggetto intermedio tra le realtà di tipo associativo, cioè basate sull'unione di soggetti e di persone, e le realtà fondamentalmente patrimoniali come le fondazioni.

Si è cercato, e devo dire che la cosa mi sembra stia avendo un certo successo, di studiare e di realizzare delle entità, con dei patrimoni a destinazione non vincolata, alle quali è possibile associarsi e mettere in comune fondi e strategie di intervento. Una possibilità questa che prima il vecchio schema classico della fondazione non poteva avere. Questa può essere una strada interessante.

In questo momento gli enti locali sono disperatamente in difficoltà nel finanziare interventi che si protraggono nel tempo.

Per garantire una partecipazione dei privati è necessario attribuire anche forme di controllo, perché nessuno partecipa a realtà che non controlla, garantire una presenza istituzionale, quantomeno a livello di vigilanza e di controllo consente di garantire la libertà artistica e culturale. La prima fondazione di partecipazione organizzata in Lombardia è stata quella per il teatro Pierlombardo, ma ne è stata costituita un'altra per gestire un progetto europeo, relativo all'importante complesso di Santa Maria del Lavello, vicino a Lecco, sul quale la Regione Lombardia ha investito quattro miliardi, l'Unione Europea altri quattro miliardi, mentre le realtà locali soltanto un miliardo.

In Lombardia la nostra azione è stata contraddistinta dall'empirismo e dal pragmatismo. D'altra parte, se si osserva l'azione di governo a livello nazionale, si osserva come nel giro di due o tre anni sia mutata l'attenzione del legislatore o di chi proponeva le leggi, si intravede un percorso poco chiaro: si è iniziato dall'authority, si è pas-

sati per le agenzie, si è teorizzata la società di cultura che è stata proposta per la Biennale di Venezia, si sono rilanciate le fondazioni, adesso si parla dei centri nazionali con funzioni di gestione. Siamo effettivamente in un "working" estremamente "in progress".

In Lombardia, invece, siamo passati attraverso ad una fase di attenzione al mondo associativo,

abbiamo costituito insieme alle Università e ad alcune realtà esterne, associazioni per il sostegno alle reti civiche e telematiche, associazioni per la realizzazione del Museo del Design, associazioni per progetti di sostegno ai sistemi museali (per esempio sull'attuazione della 626 o sulla valorizzazione delle fototeche) abbiamo partecipato ad alcune di queste fondazioni di partecipazione. È evidente che in uno stivale talmente lungo e talmente articolato anche nelle sue componenti Regionali, bisogna acquisire un grado di flessibilità estrema.

Quello che deve essere chiaro è il meccanismo di definizione delle priorità. Una grande critica che le Regioni in questo momento muovono al disegno di riforma è anche all'ipotesi di costituzione del nuovo Ministero della Cultura, continuando ad ignorare che esistono degli enti titolari dei poteri di pianificazione del territorio e non intervenendo sulla normativa sostanziale. È assurdo ipotizzare un nuovo Ministero della Cultura senza modificare la legge 1089, una grande legge pensata da un Ministro di eccezionale intelligenza qual era Bottai, ma comunque una legge del 1939. Purtroppo non esiste traccia, nemmeno un tentativo, di ripensamento di questa legge.

Al contrario, paradossalmente, in Parlamento è stata depositata una proposta di legge sui centri storici dove in tutta la relazione e in tutto il testo della legge non si cita una sola volta il sostantivo Regione/Regioni; col risultato che dovrebbero essere le sovraintendenze a decidere se la festa della castagna si può fare nella piazza di Brà o se la festa delle salamelle si può fare in piazza vecchia a Bergamo; questo sarà il risultato in quanto le sovraintendenze (che già hanno poche cose da fare...) dovrebbero pure decidere se le feste sono tollerabili con il tale centro storico o tal altro.

Cose di una assurdità assolutamente palese.

Credo però veramente che le Regioni dovranno sempre meno, anzi tendenzialmente non dovranno più, occuparsi di problemi gestionali, trasferendoli al livello provinciale o collegandosi ai Comuni. Le Regioni ricoprono un ruolo importante di interconnessione soprattutto con le fondazioni bancarie, un terreno che naturalmente deve essere dissodato e costruito, verificando se gli strumenti di condivisione e identificazione delle priorità e delle emergenze possano essere estesi. In questa prospettiva soggetti che hanno una vocazione pubblica potrebbero concorrere e potrebbero aiutare o definire insieme le politiche di intervento necessario.

Note

* Testo non rivisto dal relatore.

www.windpress.com

È su WINDPRESS anche PERSONE & IMPRESE

WINDPRESS

Dove, Quando e Cosa sulla Stampa

COME SFOGLIARE 1000 riviste senza scatenare le IRE del tuo Edicolante

WINDPRESS è il modo più comodo e immediato per sapere - via Internet - dove, quando e cosa è stato pubblicato sulla stampa periodica in Italia.
Con WINDPRESS è possibile consultare l'elenco degli articoli riguardanti l'argomento ricercato e sapere subito quali riviste ordinare o trovare in edicola.

WINDPRESS è al sito **www.windpress.com**

Windpress e un progetto de
L'ECO DELLA STAMPA
ECOSTAMPA MEDIA MONITOR S.p.A.

WindPress è realizzato da
MEDIADATA
Data Bank Service

MEDIADATA srl • Via G. Compagnoni 28 - 20129 Milano • Tel. 02 70.00.41.50 - Fax 02 70.00.41.48 • E-Mail: info@windpress.com

Fondazioni bancarie, cultura, beni culturali

*di Piero Gastaldo**

La definizione normativa delle competenze relative non solo alla tutela, ma anche alla valorizzazione e gestione dei beni culturali in Italia – e per molti aspetti il discorso potrebbe valere per l'intera area delle politiche culturali – ha visto a lungo il legislatore impegnato a sancire, direi a teorizzare, un ruolo esclusivo dello stato centrale e dei suoi apparati periferici, con tanto di più o meno plausibile ancoraggio a più o meno nobili idealità.

La scena delle norme non è cambiata radicalmente, tra 1939 e 1997. Ma chi avesse concentrato la propria attenzione non già sulle norme, bensì sulla realtà effettuale, e quindi guardato al concreto attivarsi dei soggetti, alla effettiva provenienza delle risorse, al sostanziale modo di determinarsi delle decisioni, avrebbe visto al contrario emergere – più nettamente negli ultimi anni – un sistema sempre più caratterizzato dall'integrazione tra competenze e risorse pubbliche di vari livelli istituzionali, cui si aggiungono iniziative e risorse private, a loro volta di varia natura. Un sistema a-centrico o poli-centrico più che accentrato, retto dalla logica sperimentale della governance più che da, o almeno accanto a, quella statica del government.

Per ripristinare una coerenza tra definizioni formali e realtà sostanziali, tra la legge e la vita, è necessario un atto di coraggio, e non certo, secondo una tentazione periodicamente ricorrente, nel senso di ricondurre il sistema a logiche puramente pubblicistico – centralistiche, attraverso strumenti che, pur quando avessero un aspetto modernizzante, nella sostanza riproporrebbero equilibri consunti. C'è invece l'opportunità, e per più versi la necessità, di dar vita a iniziative che riportino a coerenza forma e sostanza nelle politiche della cultura e dei beni culturali, rendendo le normative meglio aderenti alla effettiva geografia dei poteri di fatto e delle risorse. Le recenti novità nate durante il ministero Veltroni, fino alla

riforma del Ministero approvata negli ultimi giorni di vita del Governo Prodi, sembrano contenere segnali più che incoraggianti, e spesso coraggiosi, ma, a mio giudizio, tuttora insufficienti di fronte alla vastità del compito.

Si pone in effetti il problema di ridefinire contemporaneamente, e non nei dettagli, i rapporti tra centrale e locale così come i rapporti tra pubblico e privato; e si pone di conseguenza un problema analogo a quello che, nel caso di altri servizi pubblici, è stato definito come questione delle "forme di gestione". Per chiarire limiti e legittimità del confronto che mi accingo a proporre tra politiche della cultura e politiche dei servizi pubblici, tengo a premettere che non sono assolutamente sensibile alle sirene dell'economicismo ad oltranza, e mi sento anzi talvolta infastidito nel dover usare quale strumento argomentativo spezzoni di analisi economica, come se si trattasse di metafore intrinsecamente più forti e legittime di altre. Né penso che il mercato, insostituibile strumento di allocazione delle risorse, sia al tempo stesso il meccanismo più auspicabile per qualsivoglia bene o servizio. Sono ben consapevole, infine, di star parlando di beni e servizi sicuramente caratterizzati da una maggiore complessità rispetto a, poniamo, l'esercizio di una rete di distribuzione del gas.
Tuttavia in questo ambito di discussione, e a questi scopi, mi sembra legittimo accostare il caso dei beni e dei servizi culturali alle attività di erogazione di servizi che abbiano la caratteristica di essere legati a beni di merito e di produrre forti esternalità positive. Per quanto essenziale sia la fruizione della cultura, dubito che la si possa considerare – sul piano della ricerca di adeguate forme di gestione – un tema in sé molto più delicato di quello dei servizi idrici: si tratta pur sempre di garantire ai cittadini un servizio essenziale (l'acqua potabile, la fruizione della cultura), in modo da tutelare un bene di merito (la salute, l'educazione del cittadino) garantendo condizioni di accesso universale al servizio, con il vincolo di salvaguardare l'integrità di un bene delicato e non facilmente rinnovabile (il patrimonio idrico, quello culturale).

Restando all'interno di questo accostamento, può dunque essere interessante tenere presente quanto è accaduto in tempi recenti nella sfera della disciplina dei servizi pubblici fondamentali, in cui, attraverso una serie di strumenti legislativi, a partire dalla nota Legge 142 del 1990, si è di fatto andata introducendo una logica di separazione crescente tra compiti di controllo e garanzia o regolazione, che restano in capo agli attori pubblici, e compiti di gestione, che sempre più vengono posti al di fuori della sfera di azione diretta del soggetto pubblico.
In questo caso il legislatore, pur tra varie ambiguità e incertezze, – non dimentichiamo che il 1990 rappresenta un po' l'esordio italiano di una transizione politica, economica e culturale che neanche oggi appare pienamente compiuta – ha sostanzialmente suggerito agli amministratori locali di ritrarsi dalla sfera della gestione dei servizi pubblici, condotta direttamente dagli enti locali o dalle loro aziende municipalizzate, utilizzando invece o la strumentazione classica della concessione, o quella innovativa delle società miste. È interessante notare che nello stesso testo di legge, per i servizi non aventi caratteristiche imprenditoriali, tra cui tipicamente molti servizi culturali, si è compiuta la scelta meno radicale di introdurre la forma della istituzione, con gradi di autonomia sostanzialmente analoghi a quelli delle vecchie municipalizzate, senza fare il passo ulteriore: consentire cioè anche in questo campo forme civilistiche – l'analogo concettuale delle s. p. a. sarebbero in tal caso le fondazioni – o estendervi l'uso delle concessioni.

Il legislatore ha suggerito agli amministratori locali di ritrarsi dalla sfera della gestione dei servizi pubblici utilizzando o la strumentazione classica della concessione, o quella innovativa delle società miste.

I recenti orientamenti di revisione della

Legge 142 hanno ulteriormente sottolineato la distinzione tra gestione e regolazione, mentre grandi passi in questa direzione sono stati compiuti dalla recente normativa anche nel campo dei servizi culturali. Credo dunque che i tempi siano maturi per riflettere sulla possibilità di adattare al caso dei servizi e dei beni culturali il ricorso alla concessione, alle società miste, o più plausibilmente ad altre forme privatistiche, come le fondazioni, nel quadro di una progressiva distinzione tra compiti di controllo e compiti di gestione, resa possibile da una devoluzione dei ruoli operativi a istituzioni locali, a privati (nel senso delle imprese e del privato sociale), o ancora a autonome istituzioni – in ipotesi fondazioni – nate dalle attuali strutture museali.

Le concessioni sono strumenti che hanno bisogno di organismi e di momenti di pilotaggio.

A ben vedere, quest'ultima strada sta davvero diventando percorribile attraverso lo strumento delle fondazioni miste, avviato con la recente riforma del Ministero, che conferisce ad esso la possibilità di creare o aderire a istituzioni del genere insieme ad altri soggetti, generando nei fatti l'equivalente, in una logica non profit, dello strumento della società mista. Un passo non illogico, con abbondanti precedenti all'estero, da ultimo in Olanda, potrebbe essere l'adozione della fondazione come forma giuridica tipica per garantire e gestire le autonomie in campo culturale, pur entro la sfera pubblica.

La scelta più ostica e singolare parrebbe allora essere quella dello strumento concessivo. A scanso di equivoci chiarisco che le concessioni non devono essere assolutamente considerate come ordigni "fire and forget", come i missili che si lanciano e poi si possono dimenticare, in quanto affidati a perfetti automatismi di guida. Le concessioni sono al contrario strumenti che hanno bisogno di organismi e di momenti di pilotaggio, di contratti di servizio o convenzioni non difficili da immaginare per ogni genere di servizio essenziale, quali che ne siano i tratti specifici. Ma al di là delle tecnicalità, quel che mi preme sottolineare è come esista ormai una varietà di strumentazioni giuridicamente consolidate che consentirebbero, a mio avviso, anche nel campo dei beni e dei servizi culturali di ottenere risultati simili a quelli che si stanno determinando nella sfera degli altri servizi pubblici, ovvero una netta separazione tra ruoli di garanzia e di tutela, che restano in mano all'attore pubblico, e ruoli di gestione, da affidare all'attore privato (o misto, ma comunque autonomo), con benefici di rilievo sia sul piano dell'efficienza sia su quello della tutela dell'interesse pubblico, diventato esclusivo oggetto dell'attenzione e delle potenzialità di uffici liberati dal fardello delle attività di gestione. Ben inteso, questa ipotesi non è per nulla omologabile alla prospettiva che si è aperta con la cosiddetta Legge Ronchey, nel senso che da essa ha preso l'avvio una prassi di concessione di servizi di carattere relativamente marginale.

ACCANTO E OLTRE al problema dei confini e intrecci tra pubblico e privato, intesi sia come realtà sostanziali che come repertorio di forme giuridiche sta, sullo sfondo, un'altra questione, che è quella del rapporto tra enti locali e apparati periferici dello Stato, che, se vogliamo, tocca un altro nodo gordiano, addirittura quello dei rapporti e conflitti tra democrazia e competenza, tra eletti e tecnici. Un nodo tutt'altro che di facile soluzione, e da affrontare con il dovuto rispetto per entrambi i corni del dilemma.

Le leggi del '39 hanno un portato storico-culturale di grande rilievo; ma sono sicuramente legate ad una visione dei rapporti tra istituzione democratiche e centri di competenza che oggi non è più sostenibile. Ciononostante, una non trascurabile parte dei tecnici attivi negli organismi periferici del ministero dei beni culturali vive tuttora con malcelato fastidio il rapporto con le istituzioni democratiche locali, quasi questo fosse il rapporto con fastidiosi e petulanti disturbatori, portatori di interessi avidi e comunque ostili alla cultura, quindi

soggetti da tenere a bada.
Un'interpretazione di questo tipo, che vede sostanzialmente le competenze statali e degli organismi che le incarnano come una sorta di cordone sanitario che serva a tenere lontano dalla gestione del bene culturale un mondo incompetente e ostile, implica una lettura degli interessi in campo che sicuramente va superata. Fortunatamente non si tratta dell'unica cultura effettivamente diffusa nel campo delle Soprintendenze o delle Direzioni ministeriali; e va anche aggiunto come i sostenitori di tale lettura abbiano avuto buone ragioni nell'attivare certe chiusure difensive, se solo pensiamo alle pessime prove date da molti enti locali. Ma alle "horror stories" che nascono da cattivi comportamenti degli enti locali altre se ne potrebbero contrapporre, in cui a dare cattiva prova sono stati gli enti ministeriali ed i loro tecnici. E se partissimo da tale "evidenza aneddotica" non arriveremmo a disegnare un nuovo, credibile sistema di competenze, che deve nascere con un occhio alla realtà, ed un altro ai principi.
Basti dire in questa sede che la dialettica competenza – democrazia non può produrre risultati vitali se tenta di elidere uno dei termini (ed oggi è soprattutto il secondo a scapitarne); e che essa resta comunque incompleta se non chiama in causa, come portatrice di ispirazioni almeno altrettanto "alte", una cultura delle autonomie e del loro rispetto, che deve farsi sentire su diversi piani: quello delle autonomie territoriali, quello delle autonomie funzionali.

QUEST'ULTIMO TEMA. che richiama una prospettiva di legittima e feconda pluralità delle forme di gestione nei processi di valorizzazione della cultura, può essere meglio illustrato se partiamo da un concreto esempio, quello delle fondazioni bancarie o meglio di origine bancaria – ovvero fondazioni ex bancarie, come varrà la pena di chiamarle dopo la approvazione del disegno di legge Ciampi.
Ma ben prima della vigenza di un nuovo quadro legislativo le fondazioni bancarie hanno incominciato a ridefinire i propri contenuti e le proprie modalità operative, anche se siamo tuttora, in più casi, lontani da uno sviluppo compiuto delle attività previste dagli statuti, e siamo altresì lontani da una consapevolezza diffusa delle specificità di questi enti. In effetti soltanto alcune tra le fondazioni di origine bancarie hanno definito pienamente modalità operative che le distinguano in modo radicale dalle aziende bancarie a cui esse facevano riferimento, e quindi è parzialmente giustificabile – ma certo scorretto – l'uso linguistico di chi, quando stia in effetti invocando l'intervento delle fondazioni bancarie, dica invece che "bisogna coinvolgere le banche".

SARÀ IN OGNI CASO opportuno abituarsi a pensare che le logiche operative e le finalità di intervento di queste fondazioni sono rigorosamente distinte da quelle delle aziende bancarie, ed anche dalle stesse erogazioni benefiche di cui gran parte delle banche hanno dato generosi esempi fino all'entrata in vigore della riforma Amato. Rispetto a tale precedente, le fondazioni bancarie dovranno sempre più non configurarsi come enti puramente erogatori, cioè come enti che provvedono semplicemente a mettere a disposizione risorse finanziarie.

Soltanto alcune tra le fondazioni di origine bancarie hanno definito pienamente modalità operative che le distinguano in modo radicale dalle aziende bancarie a cui esse facevano riferimento.

I soggetti che hanno già iniziato in maniera più compiuta la transizione verso una realtà da autentica grande fondazione – ed è sicuramente il caso, ad esempio, a Milano della Fondazione Cariplo ed a Torino della Compagnia di San Paolo – hanno posto in evidenza il ruolo che questi soggetti intendono svolgere a pieno titolo nella valorizzazione della cultura, contribuendo anche sul versante delle capacità tecniche, delle capacità di ideazione, della definizione quindi di obiettivi, strategie e linee progettuali.
In questo senso, le fondazioni bancarie non possono essere viste come un soggetto

di mera supplenza ad uno Stato che si ritira dalla sfera degli interventi sociali, o per meglio dire dalla tutela dei beni di merito. Quando si associa in modo troppo stretto la crisi del Welfare State con l'emergere di questi soggetti si compie un errore molto pericoloso: per quanto significative siano infatti le risorse messe in campo da questi soggetti, se si sposasse una logica per la quale al flusso di spesa pubblica si dovrebbe più o meno sostituire un flusso di spesa delle fondazioni di origine bancaria, si arriverebbe ben presto ad un esaurimento delle risorse a disposizione senza per ciò generare una effettiva incidenza sulle situazioni reali. La risposta corretta passa invece attraverso la sperimentazione, l'innovazione e l'introduzione di nuove modalità di intervento che non siano semplicemente una sostituzione, un gioco a somma zero tra spesa delle fondazioni bancarie e spesa pubblica. Questo vuol dire tra l'altro che le fondazioni bancarie tenderanno sempre più a privilegiare interventi su cui vi sia una forte dimensione di progettualità, una capacità di coordinare – su orizzonti temporali anche prolungati, ma non certo infiniti – risorse di varia natura intorno a obiettivi complessi, dando vita a vere e proprie policies capaci in qualche misura di aumentare livelli di efficienza ed efficacia complessivi del sistema, non solo di redistribuire risorse. In una certa misura le fondazioni bancarie sono istituzioni che operano al confine tra l'economia privata, l'economia pubblica e l'economia civile – come mi piace definire l'ambito economico che non segue né le logiche del comando, né quelle dello scambio. Dalla prima sfera traggono origini e ricchezze, e con essa mantengono vitali rapporti; con la seconda devono dialogare e saper intrecciare risorse e policies; alla terza appartengono a pieno titolo, e in essa trovano altresì interlocutori essenziali. Questo ruolo di frontiera può essere assai più fecondo di quanto non lo sarebbe la mera canalizzazione di risorse finanziarie a copertura dell'uno o dell'altro deficit di gestione, o dell'una o dell'altra carenza del settore pubblico.

Le fondazioni bancarie non possono essere viste come un soggetto di mera supplenza ad uno Stato che si ritira dalla sfera degli interventi sociali.

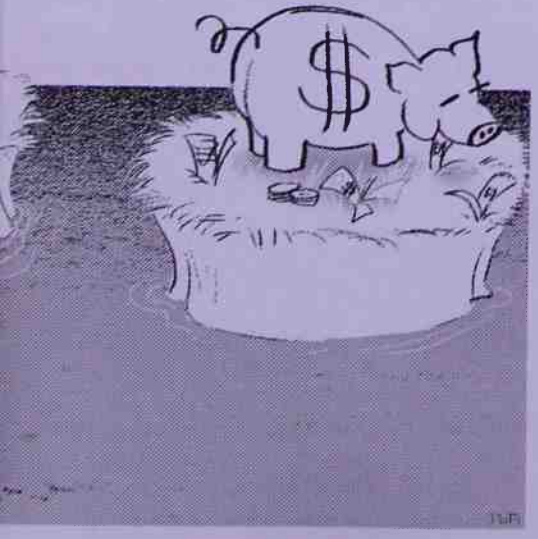
Un altro aspetto di rilievo ha le sue radici nelle origini stesse di molte di queste fondazioni, e ci permette di notare come la dimensione della territorialità non sia una dimensione accidentale.

Esiste una estrema varietà di modelli. Vi sono situazioni, come ad esempio quelle che fanno riferimento alle fondazioni ex-Casse di risparmio, in cui la territorialità è un requisito fondamentale e statutario, talvolta del tutto vincolante. Al contrario, vi sono i soggetti nati dagli istituti bancari di diritto pubblico, come è il caso della Compagnia di San Paolo, in cui il tema della territorialità è sì importante, ma non così esclusivo da non consentire forme di apertura a orizzonti diversi da quello del radicamento locale.

In questa ottica, un ruolo che alcune tra le grandi fondazioni bancarie potrebbero efficacemente svolgere è quello del raccordo tra l'ambito locale e quello nazionale e internazionale, o almeno europeo. Non credo che sia sempre opportuno che questo obiettivo venga rincorso dalle singole fondazioni, ma può certo essere un terreno di cooperazione tra soggetti di grandi dimensioni; e non si possono escludere letture mirate e specifiche dell'internazionalità, associate a policies di nicchia, adatte a enti di minore dimensione.

Riporto un esempio concreto. In Italia non esiste nessun ente pubblico e nessuna fondazione che possa presentarsi con un repertorio di capacità operative, di risorse finanziarie, di competenze tecniche analogo a quello che può essere messo in campo dalla Fondazione Getty nel settore dell'arte e delle relative politiche. Il risultato di tutto ciò è che nel momento in cui paesi in via di sviluppo, stimolati e sostenuti finanziariamente da organismi internazionali, cercano forme di partenariato strategico, sperimentano regolarmente una forte difficoltà a trovare partners adeguati in Italia, e finiscono col rivolgersi, ad esempio, al Getty Trust anche se l'Italia sembrerebbe, al contrario, un terreno particolarmente fecondo, proprio perché nel nostro Paese è presente una lunga esperienza nel campo della tutela e del restauro, che tuttavia non è concentrata in una sola grande istituzione (per fortuna, aggiungo). In questo campo il vuoto appare colmabile da forme di convergenza e di cooperazione tra grandi fondazioni bancarie, che potrebbero consentire la realizzazione, in forma associativa, di progetti che nemmeno le più grandi tra di loro, se individualmente prese, potrebbero intraprendere; o che potrebbero consentire la nascita di istituzioni specializzate nella fornitura di know how e nel montaggio e monitoraggio di progetti complessi nel campo dei beni culturali, a beneficio del sistema delle fondazioni ma anche di soggetti esterni. Ciò darebbe una marcia in più al sistema nazionale nelle sue capacità di esportare skills, tecnologie, prodotti, cultura.

In Italia non esiste nessun ente pubblico e nessuna fondazione che possieda le risorse finanziarie e le competenze tecniche analoghe a quelle della Fondazione Getty.



In definitiva, il profilo specifico delle fondazioni bancarie dovrebbe portare alla individuazione di modalità operative che vedano in equilibrio mutevole da un lato una logica di erogazione di grants, che

implica una impostazione "ricettiva" o "reattiva" in cui si è soprattutto analizzatori di richieste che vengono dall'esterno, con qualche rischio di essere scambiati per una sia pure autorevole vacca da mungere; e dall'altro una logica progettuale, che implica una impostazione "proattiva", in cui si è soprattutto ideatori di strategie e progetti. In tal caso, il rischio è di procedere in maniera troppo solipsistica. Modalità opportune per evitare i rischi della passività tipici della impostazione "ricettiva" stanno nella elaborazione di attente tecniche di selezione, valutazione e monitoraggio dei progetti, che facciano emergere una solida cultura della istituzione, attenta alle strategie di reputazione; mentre a temperare il rischio di scarsa responsiveness implicito nella impostazione "proattiva" sono soprattutto la attenta coltivazione di un dialogo con le aree e le comunità di riferimento, la ricerca di forme di partnership di lungo termine con grandi istituzioni culturali, ma anche l'opportunità di utilizzare una logica per bandi che individui grandi temi da aprire a proposte presentate in forma competitiva da una pluralità di soggetti, con ciò valorizzando sia la dimensione di autonomia e di attivismo della istituzione, nella definizione delle priorità, sia la apertura trasparente alla società civile, nella pluralità delle proposte sollecitate.

CREDO IN CONCLUSIONE che il tema dei rapporti tra pubblico e privato nel campo della cultura, per il modo in cui lo si può porre ad una fondazione bancaria, induca a riflessioni assai lontane da quelle che nascono se guardiamo ai rapporti tra imprese vere e proprie e sfera dell'arte e della cultura. Una grande impresa che abbia come obiettivo quello del ritorno di immagine e scelga come campo di intervento la cultura seguirà logiche assolutamente diverse da quelle di una fondazione bancaria: e confesso il mio disagio quanto sento parlare, a proposito di queste ultime, di "sponsorizzazione", termine del tutto appropriato per le imprese. Una distanza meno ampia, ma pur sempre significativa, ci separa invece dalle imprese che intervengono in uno o nell'altro settore culturale per sottolineare la propria attenzione all'ambiente esterno, o la propria natura, come direbbero gli americani, di corporate citizen, di cittadino impresa.

Nel caso delle fondazioni bancarie, il tema dell'intervento nelle arti e nella cultura, e il tema dell'integrazione tra sfera pubblica e risorse private è costitutivo, non accessorio; tale intervento non trova la sua contropartita in obiettivi di visibilità e nemmeno in obiettivi di legittimazione pura e semplice; trova di regola la propria giustificazione nelle missioni fondamentali che vengono statutariamente affidate alle fondazioni, bancarie e non. E mi piace chiudere varcando la soglia tra la riflessione sulle fondazioni di origine bancaria e le fondazioni tout court. Tutte rappresentano una fondamentale modalità istituzionale di articolazione della società civile; una modalità attraverso la quale un progetto culturale radicato in una visione del bene comune, fatto proprio dai fondatori, trova una possibilità di permanenza nel tempo e di incidenza sul mondo. Se questa modalità fiorisce, se – quali che ne siano le origini e i processi genetici – anche le fondazioni di origine bancaria sapranno essere fedeli alle ragioni ideali da cui le fondazioni in generale promanano, la società civile del nostro paese non potrà che esserne arricchita, ben al di là delle risorse finanziarie che questi soggetti riusciranno a mettere in campo.

NOTE

* L'autore al momento della relazione non rappresentava la società in cui opera attualmente. Pertanto le valutazioni riportate in questo articolo sono da attribuire unicamente all'autore.

PER LA **MONETA UNICA** SIAMO ORMAI ALLA STRETTA FINALE.

VANTAGGI E SVANTAGGI, COSTI E OPPORTUNITÀ. È TEMPO DI GIOCHI A SOMMA POSITIVA.

LE **AZIENDE NON PROFIT** POSSONO ESSERE CONSIDERATE AZIENDE A PIENO TITOLO.

IL LORO SCOPO È RIDARE UTILITÀ E VALORE, ANCHE ECONOMICO, A CIÒ CHE NON L'AVREBBE NELLA LOGICA DEI SOLI VALORI DI SCAMBIO E PROPORRE AD UN VASTO SISTEMA DI ATTORI E ATTIVITÀ CHE NON HANNO LA LORO RAGION D'ESSERE FONDAMENTALE IN UNA RICOMPENSA ECONOMICA, MA PESCANO NEL DESIDERIO DI UTILITÀ E DI VERITÀ DEL PROPRIO VIVERE CHE CARATTERIZZA IL CUORE DELL'UOMO.

VITA D'IMPRESA

Il non profit: aspetti aziendali

di Clara Caselli

Economisti, politologi e sociologi hanno fittamente dibattuto la questione del perché esistano le organizzazioni non profit (ONP). I primi riconducono la questione ai fallimenti dello stato o ai fallimenti del mercato; i secondi ne sottolineano il significato come strumento di mediazione di interessi anche contrapposti.

Fra gli ultimi vi è chi mette in evidenza il carattere di risposta ai mutamenti ambientali oppure di conservazione dell'esistente o ancora il carattere "morfogenetico" di tali organizzazioni.
Tutti sembrano però affermare l'assoluta specificità del fenomeno e la difficoltà di applicare ad esso le categorie concettuali solite. Ma è proprio vero? La riflessione che segue cerca di utilizzare gli strumenti dell'economia aziendale per rispondere alla questione se si debba mettere in discussione la connotazione di azienda delle iniziative non profit o se invece non sia inutile mutare radicalmente i modelli consueti.

La rilevanza aziendale del fenomeno delle ONP. Per rispondere alla domanda se le ONP siano aziende oppure no, occorre rifarsi alla tradizionale dottrina economico-aziendale, per la quale si danno due categorie di aziende: di produzione, che operano per il mercato e hanno l'obiettivo del profitto, e di erogazione, che nascono per soddisfare bisogni privati o pubblici. Nel tempo e attraverso le varie scuole di pensiero, si sono delineate come condizioni per poter parlare di imprese l'esistenza di una struttura adeguata, l'unità dell'attività svolta sotto il profilo economico, l'obiettivo della permanenza nel tempo, la rilevanza degli aspetti sociali. Da tutti i punti di vista pare emergere una certa atipicità delle ONP, che paiono configurarsi un po' come un nuovo soggetto, diverso sia dalle aziende di produzione sia dalle aziende di erogazione.
Se vogliamo tentare di dare una prima definizione delle ONP, possiamo dire che esse sono un complesso di elementi e fattori, energie, risorse personali e materiali ordinate al raggiungimento di fini comuni che i singoli non potrebbero raggiungere

da soli. Questi fini possono essere i più vari, ma quello che è chiaro – in negativo – è che non si tratta del profitto. Dunque, non necessariamente le ONP sono aziende. Ma qualche approfondimento è necessario: anzitutto, che cosa vuol dire fare profitto? Occorre chiarire se ci si riferisce in senso restrittivo alla capacità di produrre una differenza tra ricavi e costi oppure a quella di generare un surplus eccedente la remunerazione dei fattori produttivi o quella ritenuta "congrua". In realtà non è immaginabile operare con costi sistematicamente superiori ai ricavi: è più ragionevole supporre che nelle ONP si generi un profitto, ma che – semplicemente – non venga distribuito. In altri termini, esso non è un obiettivo, ma rimane un indicatore di efficienza/efficacia e una sintesi dell'andamento della gestione ed ha una grande importanza in quanto assicura l'autonomia e la libertà dell'iniziativa.

Possiamo allora introdurre il concetto di azienda non profit (ANP), che è la dimensione economica della ONP, consistente nel perseguimento di condizioni funzionali idonee a garantire il permanere della ONP nel tempo e quindi il perseguimento dei suoi fini istituzionali in modo stabile e duraturo.

In sintesi, dunque, le ANP sono l'aspetto economico, eventuale e non necessario, delle ONP e solo la presenza di questo consente di qualificarle come aziende a pieno titolo. Va da sé, in ogni modo, che l'economia aziendale può fornire utili spunti e suggerimenti anche per le ONP prive di una dimensione economica stabile e duratura.

Le caratteristiche delle aziende non-profit. Perché si possa parlare a pieno titolo di ANP occorre il concorso di una serie di condizioni:

- finalità volte a consumare ricchezza e quindi a produrla, sia pure in modo indiretto;
- operatività sistematica in campo economico (altrimenti si rimane nel campo delle attività filantropiche);
- organizzazione (persone, risorse, strutture) che consenta di conseguire i fini sociali;
- disponibilità di beni economici;
- condizioni di autonomia economica.

In sintesi tutti questi fattori convergono verso la significatività economica dell'attività non orientata al profitto. Non è infrequente riscontrare il rispetto delle prime quattro condizioni: più difficile è che sussista la quinta. D'altronde se una ONP non presta attenzione agli aspetti economici della sua attività, si ha una inevitabile perdita di autonomia anzitutto economica, per cui lo spazio operativo è di natura riflessa, nella misura in cui qualcun altro, estraneo alla compagine sociale, fornisce le risorse necessarie per la sua effettuazione: in altre parole il soggetto economico ne risulta svuotato.

Questa considerazione sembrerebbe piuttosto "pesante", però la sua efficacia per delimitare l'ambito del non profit è piuttosto ridotta: se il criterio fosse l'autonomia diventerebbe molto dubbia l'attribuzione della qualifica di azienda ad un gran numero di soggetti che vengono normalmente annoverati tra le aziende di produzione. Come considerare ad esempio le aziende che non fanno profitto perché in perdita ("no" profit!) a causa della loro inefficienza o programmaticamente (determinate aziende pubbliche)? e quelle che generano profitto all'interno di un gruppo ma non individualmente? e quelle la cui funzione è di generare un profitto a livello di collettività, sgravandola da costi che altrimenti dovrebbero essere sostenuti?

Se una ONP non presta attenzione agli aspetti economici della sua attività, si ha una inevitabile perdita di autonomia.

Si comprende dunque, una volta di più, come sia sfumata la distinzione tra profit e non profit: ci si muove all'interno di un continuum.

Da questo punto di vista, ciò che è sicuramente cruciale nelle ONP/ANP è l'esistenza di un soggetto economico vivo e vitale, senza il quale i fini di interesse sociale

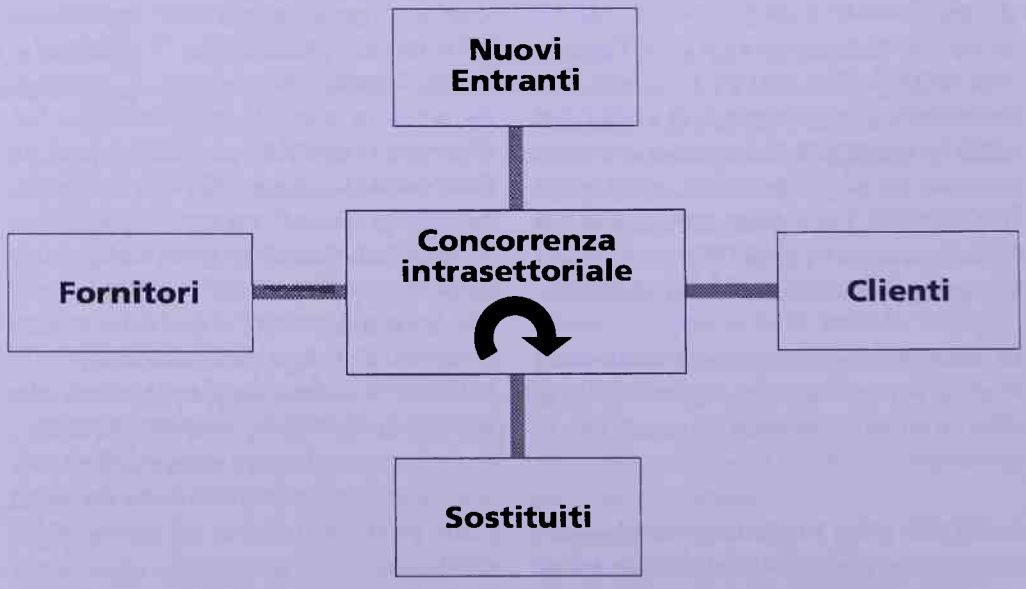
non possono essere conseguiti: è questo che determina la dimensione aziendale e consente di affermare che una ANP può essere considerata un'azienda a tutti gli effetti.

Le ANP non hanno quindi come obiettivo il profitto (ma la cosa non è così pacifica neppure per le aziende profit), ma devono comunque essere efficienti in termini di utilità apportata al contesto socio-economico in cui operano: esse producono valore e lo distribuiscono a chi partecipa a tale processo e/o all'esterno, sia prelevando reddito o valore aggiunto, sia ripartendo un prodotto lordo sotto varie forme, come retribuzioni del personale dipendente, minori prezzi per i servizi forniti, ecc. Dicendo che questo processo deve svolgersi efficientemente, non si toglie nulla alla ricchezza delle loro finalità, ma al contrario si esalta il potenziale di solidarietà (risorse limitate vengono usate più razionalmente), si esalta la gratuità (risorse acquisite gratuitamente o a costi minori ricevono una valorizzazione di tipo economico) e si esprime l'etica in tutta la sua potenzialità.

Le ANP devono essere efficienti in termini di utilità apportata al contesto socio-economico in cui operano.

UNA DIAGNOSTICA PER l'analisi delle aziende non-profit. Se il fenomeno del non-profit ha spesso una piena dignità di azienda, è importante disporre di categorie interpretative che consentano di valutarne la formula imprenditoriale e la sua capacità di reggere, cioè di produrre valore per il sistema economico-sociale in cui vive.

Anzitutto occorrerà valutare il sistema competitivo/cooperativo, poi il sistema di prodotto/servizio e infine il sistema degli attori e la proposta sociale complessiva.



Il sistema competitivo/cooperativo. Lo schema di analisi dell'ambiente è quello proposto da Porter, con una duplice sottolineatura: nel caso delle ANP da un lato è importante identificare chi sono i competitori e in quale modo essi possono erodere i vantaggi competitivi, perché spesso chi vi opera può avere la sensazione di vivere in un "ambiente protetto" a basso contenuto di concorrenza (specialmente se si è di fronte ad una ONP più che ad una ANP), ma dall'altro lato la parte preponderante della riflessione dovrà essere sul fatto che sono possibili forme di collaborazione vasta nell'ambiente economico e sociale, che riducono la carica competitiva o che aiutano a competere. In ogni caso la capacità cooperativa deve essere iscritta, per così dire, nel "codice genetico" delle ANP perché è essenzialmente attraverso di essa che trova espressione l'eticità originaria delle medesime.

Questo schema può essere utilizzato dalle ANP come una sorta di checklist, per valutare sia le minacce che possono venire alla loro posizione competitiva sia le opportunità di collaborazione.

Anzitutto, all'interno dello stesso settore attività, occorre chiedersi chi fa le stesse cose o compete su aspetti dell'attività (per esempio il fund raising o l'acquisizione delle risorse umane come i volontari o certe professionalità specifiche) e quali sono gli spazi di collaborazione esistenti. La definizione dell'ambito concorrenziale/cooperativo potrà essere legata ad un ambito locale e fornire al tempo stesso occasione di allargamento del raggio di azione in una trama più vasta.

I nuovi entranti potenziali andranno individuati all'interno dell'ambito locale e delle formazioni sociali esistenti. La domanda da porsi è la seguente: esistono nell'ambiente di riferimento le energie ideali necessarie per intraprendere altre iniziative analoghe? Esiste spazio per tutti? Queste potenziali iniziative hanno carattere ostile o sono compatibili con quelle esistenti? Si può conseguire un maggior valore per tutti cooperando con esse?

I fornitori sono tutti coloro dai quali la ANP acquisisce a titolo gratuito, semigratuito o oneroso gli inputs che le sono necessari per il perseguimento degli scopi sociali. Occorre chiedersi se essi possono raggiungere direttamente i clienti, se possono essere catturati da altri nel settore o al di fuori, che cosa può legarli in modo stabile all'azienda e far sì che essi ne condividano le finalità e si sentano coinvolti e responsabilizzati in prima persona per la loro realizzazione.

I clienti sono i destinatari dell'attività della ANP, che entrano in rapporto con essa per il soddisfacimento di determinati bisogni. Può accadere che altri rispondano meglio a questi bisogni o che i clienti stessi organizzino una risposta diversa? Quali sono le condizioni per la loro satisfaction e quindi per un rapporto duraturo? Oppure, come può essere affrontato il problema del turnover della clientela, che potrebbe essere insito nell'attività medesima (nel senso che il bisogno viene pienamente e definitivamente soddisfatto)?

In molti casi l'oggetto dell'attività è la produzione di un servizio ad alto contenuto di immaterialità.

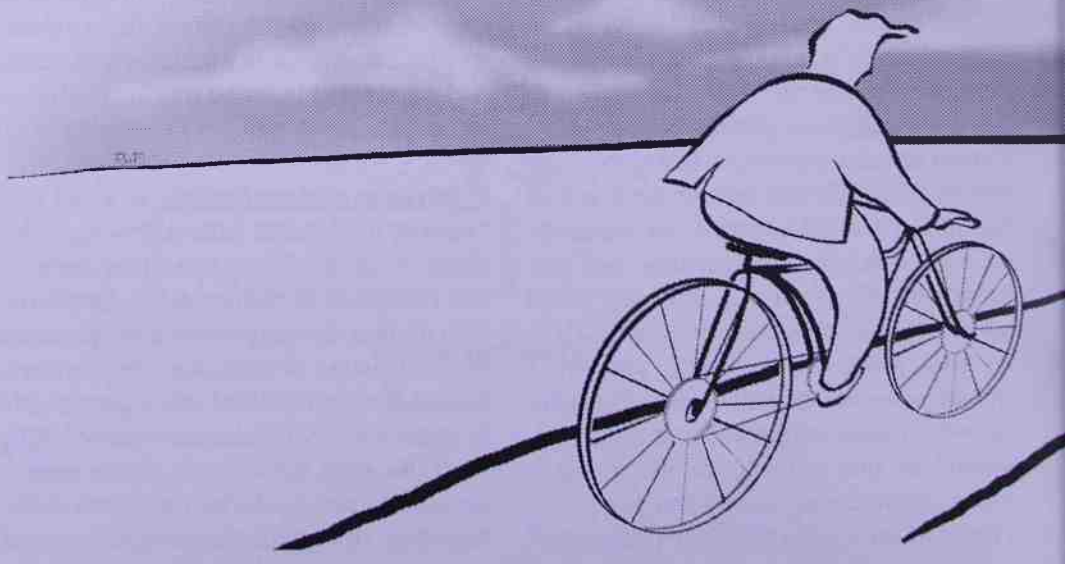
Da ultimo, occorre chiedersi quali siano i possibili sostituti della ANP. In molti casi è presumibile che il sostituto sia rappresentato dal settore pubblico: qui il vantaggio competitivo potrà essere legato alla capacità di minimizzare i costi oppure alla qualità di risposta ad un bisogno; in molti casi, inoltre, si potrà sviluppare un rapporto di cooperazione, specie laddove l'ente pubblico non concepisca la sua attività in modo esclusivo ma si ispiri ad una logica di sussidiarietà.

Il sistema di prodotto/servizio. In molti casi l'oggetto dell'attività delle ANP è la produzione di un servizio, ossia di un bene ad alto contenuto di immaterialità, caratterizzato da una contemporaneità del processo di produzione e di erogazione (e consumo), da una forte interattività con il cliente e più in generale con l'ambiente esterno, dalla centralità della qualità delle risorse umane necessarie per produrlo. Da queste caratteristiche principali, variamente presenti

nelle attività non profit, ne derivano numerose altre (anche queste con diversi gradi e sfumature a seconda del tipo di attività), come la difficoltà di avere un magazzino prodotti e di produrre per questo, la difficoltà di standardizzare produzione e prodotto (anzi spesso la prestazione finisce per essere proprio "su misura"), il raggio locale dell'attività e una certa rigidità localizzativa superabile soltanto riproducendo altrove il modello aziendale attraverso diversi livelli di accordi e alleanze, la difficoltà di identificare con precisione il prodotto e quindi di fornirne una valutazione anche oggettiva del suo livello qualitativo, e così via. Ciò è vero in molti casi anche quando l'oggetto sociale sia un'attività di trasformazione in senso fisico: si pensi ad esempio ad una cooperativa sociale che faccia lavorare determinate categorie di handicappati, il cui core business è in realtà l'assistenza e non la produzione di beni.

È importante sottolineare che, non dissimilmente dalle aziende di ogni tipo, il prodotto si configura sempre come un sistema di elementi, tra cui un core business e diversi elementi accessori. I componenti del prodotto sono rappresentati in parte da beni tangibili, ma prevalentemente da beni intangibili. Alcuni di essi si ricollegano direttamente e organicamente al servizio, mentre altri vi sono incorporati in modo non percepibile dal fruitore (ad esempio il know how che è necessario per organizzarlo e fornirlo), mentre altri ancora sono collegati in modo solo indiretto e in certa misura indipendente dalla volontà del fornitore e dalla sua capacità di modificarlo.

Il mix dei componenti del pacchetto offerto va deciso con grande attenzione: da un lato, sul core business vanno concentrati gli sforzi in quanto è da esso che essenzialmente dipende la realizzazione dello scopo e il mantenimento dell'eticità all'interno della compagine aziendale (la tensione ideale non può che decadere se non si perseguono le finalità specifiche per le quali l'azienda è nata), dall'altro lato – come in tutte le aziende di servizi – è spesso sugli elementi accessori che si gioca la credibilità dell'azienda e la percezione della qua-

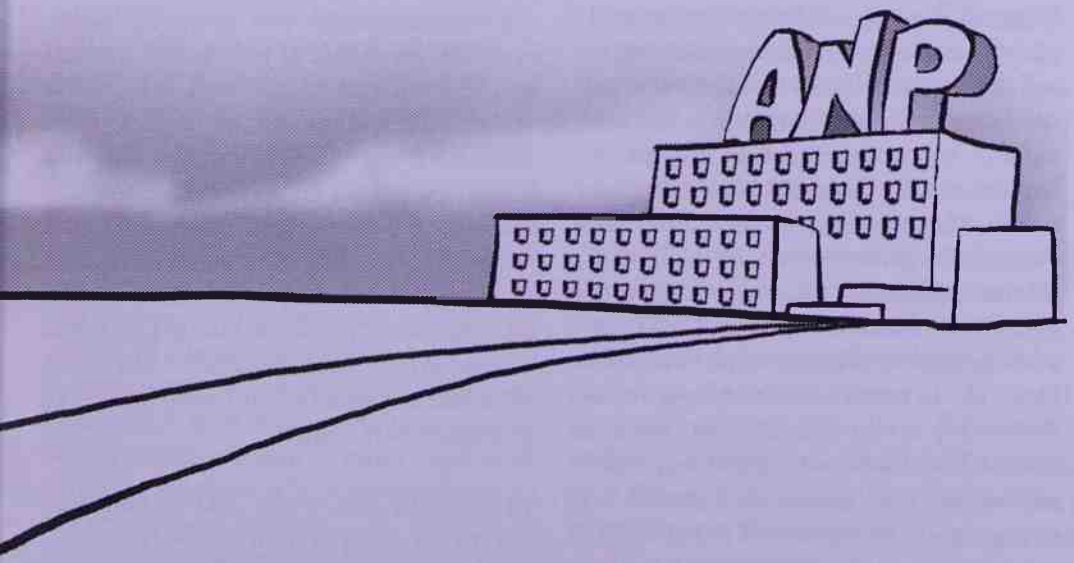


lità del servizio offerto e quindi la sua capacità di competere differenziandosi dagli altri: tuttavia, offrire molti servizi accessori accende determinate aspettative e se non si riesce a mantenerle (e questo può accadere se le risorse sono scarse, se si fa molto affidamento sull'attività di volontari, se si è utilizzata quest'arma per ottenere maggiori fondi sia presso il pubblico sia nei confronti degli enti pubblici) si innesca un processo negativo che spesso eccede lo scarto oggettivamente esistente tra aspettative e prestazioni ottenute.

Ad ogni modo, la qualità fondamentale che il sistema di prodotto/servizio della ANP deve possedere è data dalla capacità di suscitare e alimentare un processo di innovazione sociale nell'ambiente di riferimento e all'interno dell'azienda stessa, coinvolgendo tutti gli attori. Questo è un po' il carattere riassuntivo, perché un servizio fornito da una ANP (ma anche un servizio in generale) è un evento sociale e produce innovazione sociale, connotata in questo caso per la sua carica ideale oltre che per il suo contenuto economico.

Innovazione sociale non è un termine legato alla parola consenso: se il consenso degli attori è sicuramente un fatto fondamentale, è possibile che il processo di innovazione richieda comportamenti che non erano nelle iniziali aspettative dei medesimi, ma si introduca come una novità che non era stata messa in conto preventivamente e che fa accorgere che i rapporti sociali che sono stati costruiti sono diversi dalle previsioni, ma più significativi e soddisfacenti. In questo modo la ANP si pone come soggetto attivo e propulsore del processo di sviluppo della collettività, nel senso che sviluppa una sua progettualità sociale che nasce in modo non verticistico, in quanto matura nell'esperienza delle realtà sociali. Perché tutto ciò possa realizzarsi sono necessarie alcune qualità, essenzialmente a livello di management, consistenti nella capacità di identificare sistemi di prodotto/servizio ben qualificati e specializzati, nella capacità di creare legami a livello isti-

Come in tutte le aziende di servizi è spesso sugli elementi accessori che si gioca la credibilità dell'ANP e la percezione della qualità del servizio offerto.



tuzionale e sociale, nella capacità di diffondere all'esterno la propria cultura, di farla comprendere e maturare, di far crescere continuamente nuova idealità.

IL SISTEMA DEGLI ATTORI. A livello di attori, appaiono cruciali i rapporti con quattro categorie di soggetti:

I VOLONTARI. Molte ANP fanno ampio ricorso all'opera di volontari, per tutte le attività aziendali e vi sono ANP totalmente prive di dipendenti (anche se questa situazione è sicuramente più frequente nel caso delle ONP). Al riguardo, numerosi sono i nodi cruciali: i volontari devono infatti essere presenti in numero adeguato (se vi è turnover occorre pensare a come garantirne un flusso sempre quantitativamente e qualitativamente commisurato alle esigenze); il loro contributo all'azienda deve avere un contenuto qualitativo adeguato (si apre così il problema di come motivare il volontario affinché non si ritenga genericamente soddisfatto per aver "compiuto una buona azione", ma sia interessato a migliorare continuamente il contenuto di ciò che sta facendo e insieme – in qualche modo – anche se stesso); il legame con l'organizzazione deve essere forte perché non prevalgano comportamenti personalistici o opportunistici; in una parola, occorre che il volontario sia sempre fortemente coinvolto nel perseguimento degli scopi dell'organizzazione. Tutto ciò non è affatto semplice: occorre sviluppare e avere ben chiara a livello di ANP in che cosa possa consistere una "volunteer idea", che in tutto l'arco del ciclo di vita del volontario mantenga un interesse e un legame con l'azienda: vi concorreranno elementi ideali, psicologici, sociali, che potranno anche legarsi ad aspettative di una ricompensa professionale, umana e anche – in qualche caso – economica.

Appaiono cruciali i rapporti con quattro categorie di soggetti: i volontari, i dipendenti, i finanziatori, le istituzioni.

I DIPENDENTI. Molte ANP hanno un certo numero di dipendenti retribuiti. Anche in questo caso vi sono numerosi punti cruciali: occorre che sia ben chiaro se la retribuzione deve corrispondere a criteri di mercato oppure no, altrimenti si configura una tipologia di "semivolontario" che può essere fonte di conflitti e di malintesi assai gravi (il dipendente potrebbe percepirsi come "sfruttato" dall'organizzazione, la quale a sua volta potrebbe non comprendere dove si situa il confine tra prestazione volontaria e professionale); bisogna impostare in modo molto chiaro e preciso il rapporto tra dipendenti e volontari, poiché anche questa è una fonte di equivoci carichi di impatti molto negativi per l'organizzazione (una tipologia diversa ma spesso ugualmente molto problematica è rappresentata dalla presenza di una terza figura che è l'obiettore di coscienza, cioè né un volontario né un dipendente); occorre una precisa definizione dei compiti organizzativi e dei ruoli, poiché è sempre difficile coordinare dei volontari e farli operare in sintonia con i dipendenti. In altre parole, occorre una "personnel idea", adeguata alle finalità della ANP e anche al livello delle sue risorse economiche: se i mezzi sono modesti non sarà proponibile né assicurarsi un management di altissimo livello a prezzi di mercato (ma potrebbe essere realistico rivolgersi al mondo dei pensionati, con energie ideali, umane e fisiche ancora da spendere), né legare a sé dipendenti per tutto l'arco della loro vita lavorativa, per cui occorrerà valutare accuratamente il rapporto tra le opportunità offerte dall'azienda (non solo retributive, ma anche di crescita professionale interna ed esterna) e il ciclo di vita dei possibili dipendenti o collaboratori retribuiti, offrendo anche soluzioni innovative (ad esempio lavori atipici).

I FINANZIATORI. Molte ANP hanno bisogno di raccogliere fondi all'esterno e sul fund raising è possibile che si svolga anche una vivace concorrenza tra aziende diverse: che cosa può convincere il pubblico a sostenere l'azienda? Come si può fare perché i fondi arrivino in misura adeguata alle

necessità è perché ciò non comprometta l'indipendenza dell'azienda?
Evidentemente si tratta di capire e di costruire sintonie il più possibile durature con determinati segmenti di potenziali finanziatori (a meno di non concentrare la propria abilità nel catturare segmenti sempre diversi, puntando cioè al turnover dei finanziatori stessi, evitando però di cadere in una sorta di "accattonaggio" indifferenziato). Si tratterà di suscitare e mantenere condivisione nella società intorno alle finalità perseguite dalla ANP (è un aspetto di quel processo di innovazione sociale di cui si è parlato prima) e di mantenere elevato nel tempo il livello di raggiungimento delle finalità stesse (è una questione di quantità e qualità al tempo stesso): bisogna capire chiaramente quali sono da questo punto di vista gli elementi decisivi nel pacchetto di servizi proposti e monitorarli con cura ed oggettività e bisogna anche individuare i canali per diffondere nell'ambiente le informazioni necessarie.

LE ISTITUZIONI. Il nodo del rapporto con il livello istituzionale (stato, enti locali, fondazioni, ecc.) è spesso condizionante per la sopravvivenza delle ANP. Da un lato la questione è indubbiamente di tipo finanziario (aiuti e sovvenzioni rivestono un ruolo determinante), ma soprattutto è di tipo di concezione dei reciproci rapporti, come si è già accennato. È importante, però, che le ANP cerchino di evitare di dipendere in via esclusiva dai finanziamenti pubblici e dall'intrattenere rapporti con una sola istituzione, soprattutto se fondati su legami di conoscenza personale o, peggio, di clientela politica. È evidente che in questo caso ne verrebbe compromessa l'autonomia della ANP e quindi ne sarebbe messa in discussione la natura stessa di azienda. Al contrario il rapporto con le istituzioni deve fondarsi sulla capacità di produrre un valore sociale, non necessariamente misurabile solo in termini monetari, cioè appunto di produrre innovazione economica e sociale nella comunità locale e di riferimento.

LA STRUTTURA. Sulla struttura delle ANP non vi sono molte notazioni specifiche da fare: le caratteristiche dipenderanno anzitutto dal settore di attività: se in molti casi essa sarà contraddistinta da un basso livello di immobilizzazioni tecniche (come in molte aziende di servizi), ma è chiaro che vi possono essere ANP con patrimoni immobiliari o mobiliari (sia per produrre reddito sia per utilizzazione diretta per il perseguimento degli scopi istituzionali) oppure con strutture particolari (automezzi ad esempio). Dal punto di vista generale è importante rilevare l'opportunità di una struttura snella e flessibile, con ampio ricorso a forme di outsourcing, in grado di crescere attraverso forme di collaborazione esterna piuttosto che incrementando direttamente le dimensioni. Anzi, una caratteristica rilevabile in molte ANP è una forma di crescita che si potrebbe definire "attraverso l'amicizia", perché nasce dal diffondersi di un'amicizia operativa tra coloro che condividono i medesimi ideali e operano nello stesso campo di attività o anche nel settore profit, laddove sia presente in quest'ultimo una forma di idealità e di senso di responsabilità sociale che porta a favorire e sostenere iniziative che altrimenti non potrebbero reggersi con le sole loro forze.

Le ANP devono evitare di dipendere in via esclusiva dai finanziamenti pubblici e dall'intrattenere rapporti con una sola istituzione.

LE CONNOTAZIONI COMUNI della "business idea" delle ANP. In sintesi possiamo dire che la "business idea" (ma l'espressione più indicata è "idea di imprenditorialità sociale") delle ANP ha come connotazione comune, aldilà delle innumerevoli tipologie operative, il fatto di produrre innovazione sociale ridando utilità e valore a ciò che non l'avrebbe nella logica dei soli valori di scambio (e recuperando valore che altrimenti andrebbe perduto) e propone ad un vasto sistema di attori attività che non hanno la loro ragion d'essere fondamentale in una ricompensa economica, ma

È importante una struttura snella e flessibile, in grado di crescere attraverso forme di collaborazione esterna.

pescano nel desiderio di utilità del proprio esistere, ricollegandosi a quel bisogno di utilità e verità della vita che connota il cuore dell'uomo ovunque.

Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'idea di imprenditorialità sociale delle ANP?

Ciò che consente ad una ANP di continuare a legittimare la propria esistenza è essenzialmente ricollegabile ad un duplice ordine di fattori:

- effetto disponibilità, nel senso di svolgere un servizio che altrimenti non sarebbe presente nella società, pur essendovi un bisogno preciso (e qui ci si ricollega alle carenze di funzionamento dello stato e del mercato);
- effetto qualità, nel senso che il servizio stesso viene prodotto con specifiche qualitative idonee a rispondere in modo molto personalizzato al bisogno, anzi di coinvolgersi spesso con esso, e con caratteri di tempestività superiori a qualsiasi altro tipo di risposta.

Su entrambi questi fronti la ANP è in grado di detenere un vantaggio competitivo forte perché riesce ad organizzare la risposta a costi contenuti e perché ha la possibilità di una visione a tutto campo dei bisogni e delle opportunità che deriva dal forte radicamento sociale locale e dalla carica di idealità che sta alla sua base. La ANP mette dunque in campo una serie di competenze distintive che possono essere le più varie, a seconda del settore di intervento, ma che in fondo sono tutte riconducibili alla capacità di realizzare un forte grado di consonanza con l'ambiente economico-sociale-culturale e alla disponibilità di una struttura molto agile e flessibile dove operano persone con una forte carica motivazionale ed un sistema di valori e obiettivi in sintonia dinamica con quelli dell'organizzazione.

Quali sono i punti di forza e di debolezza dell'idea di imprenditorialità sociale delle ANP?

A fronte di questi punti di forza stanno alcuni punti critici molto importanti, di cui occorre tenere conto perché minano seriamente la capacità della ANP di continuare ad esistere. Essi sono sintetizzabili nei seguenti:

- alta vulnerabilità agli "incidenti di percorso": è un dato molto frequente nel settore dei servizi, dove è spesso sufficiente un piccolo scarto tra aspettative e prestazioni a determinare una perdita di credibilità e una caduta di fiducia difficilmente recuperabili e ancora più grave nel mondo del non profit dove l'aspettativa non riguarda semplicemente la coerenza tra il servizio promesso/atteso e quello erogato ma anche il livello di eticità complessivo di quanti operano nell'azienda;
- difficoltà di mantenere inalterata nel tempo la tensione ideale originaria adattandola in pari tempo al mutare dell'ambiente e delle persone che operano nell'azienda;
- difficoltà di diffondere la tensione ideale medesima a tutti i livelli dell'azienda (specialmente se il suo assetto organizzativo è articolato e complesso, con ricorso ad un numero elevato di volontari operanti in molti punti diversi sul territorio), permeandone tutta la cultura aziendale;
- difficoltà nel rendersi conto del momento in cui il passaggio ad una fase più professionale dell'attività, sia sotto il profilo organizzativo sia sotto quello delle competenze specialistiche, non è più procrastinabile;
- difficoltà di reperire competenze specialistiche, sia in assoluto per la carenza di managers con specifica formazione in non profit e per l'origine molte volte un po' "dilettantesca" delle ANP, sia per la difficoltà di fornire ai portatori di tali competenze adeguate remunerazioni di mercato;
- carenze nella capacità di comunicazione esterna e di rapporto con l'ambiente sociale, specialmente a livello politico e istituzionale;
- insufficiente comprensione della crucia-

lità del tema della qualità e, comunque, oggettiva difficoltà di misurarla per la mancanza a livello teorico di strumenti idonei allo scopo e per la natura delle attività svolte;

- insufficienza, talvolta cronica, di risorse finanziarie adeguate, con conseguenti difficoltà di sopravvivenza e di mantenimento della propria autonomia.

La dialettica della leadership e il "dramma" dello sviluppo. Il successo di una ANP dipende in misura molto rilevante da come si afferma e si struttura la leadership dell'organizzazione. Da questo punto di vista ci sono quattro aspetti fondamentali da prendere in considerazione.

Il primo punto è rappresentato dal ruolo del fondatore o dei fondatori. È chiaro che nella fase iniziale del ciclo di vita delle ANP/ONP questa figura riveste un ruolo decisivo per l'esistenza stessa dell'iniziativa: ad essa si deve infatti la vision da cui prende le mosse l'azienda e la prima identificazione della sua mission. In altri termini, al fondatore fa capo l'intuizione del progetto di imprenditorialità sociale e la capacità di stabilire un rapporto con l'ambiente dentro cui l'azienda si colloca come momento di innovazione sociale. Il momento critico viene nelle fasi successive, quando chi ha dato vita all'impresa non si rende conto (perché non vuole o perché non ne ha la capacità) dell'evoluzione ambientale e del salto necessario verso una fase meno pionieristica e più professionale: a questo punto il ruolo di autorità morale viene rimesso in discussione dalle circostanze ed è forte il rischio di voler recuperare il potere perduto attraverso forme di autoritarismo, mentre emerge l'incapacità di circondarsi di collaboratori (in vista di un turnover necessitato anche semplicemente dal trascorrere del tempo e dall'invecchiamento fisico) e diventano frequenti gli errori nei metodi di conduzione dell'azienda, nell'assunzione delle decisioni strategiche, nell'interpretazione del dinamismo ambientale.

Il secondo punto è rappresentato dallo stile di leadership che viene adottato.
L'alternativa è tra uno stile giustificazionista ed uno fallibilista. Secondo il primo modello il leader parte da una sorta di presunzione di infallibilità, per cui gestisce l'azienda e i conflitti che si generano con un forte ricorso al peso della sua autorità e dando molto rilievo agli aspetti e alle dinamiche formali: l'orientamento è infatti alle procedure e il sapere all'interno dell'organizzazione è stabile e in larga parte non ridiscutibile. Il secondo modello parte invece dalla consapevolezza dei limiti di razionalità e di conoscenza che caratterizzano l'operare strategico e quello concreto e giudica l'errore come un'occasione di crescita, è disponibile a porre in discussione il sapere acquisito e stimola e valorizza perciò la criticità all'interno dell'organizzazione, come fattore di costruzione e momento formativo. È abbastanza evidente che il secondo modello è particolarmente adeguato alla gestione di una ANP, in quanto è in grado di esaltarne il contenuto solidaristico e di coinvolgimento di tutti gli attori rispetto al perseguimento dei fini sociali.

Il successo di una ANP dipende in misura molto rilevante da come si afferma e si struttura la leadership dell'organizzazione.

Un terzo problema riguarda l'esistenza e il ruolo di organi formali, quali il consiglio di amministrazione. Molto spesso nella fase iniziale della vita delle ANP il problema non si pone: è la fase in cui la figura del fondatore rimane dominante.
Successivamente, però, diviene necessaria l'esistenza di un qualche organo che si ponga come veicolo di introduzione di contenuti professionali più qualificati verso l'interno, di collegamento più autorevole e affidabile con l'ambiente esterno, di regolazione dei molteplici interessi che ruotano attorno all'azienda. La questione è tuttavia molto delicata: se da una parte è evidente l'importanza della creazione di organi formali effettivi e non solo sulla carta, dall'altro lato non vanno sottaciuti i rischi connessi al possibile snaturamento dell'in-

tuizione originaria per il prevalere (o meglio per il prevaricare) dei contenuti professionali su quelli ideali e per la possibilità di conflitti con i managers da una parte e con i volontari e i dipendenti dall'altra. Questi rischi sono particolarmente elevati, come ha dimostrato ad esempio l'esperienza americana, quando chi viene chiamato a far parte degli organi formali proviene dal mondo del profit ed è indotto ad occuparsi della ANP per ragioni di prestigio sociale o, peggio, per rifarsi da frustrazioni subite nell'ambiente consueto di lavoro. Senza dubbio l'apertura di una fase di conflitti di questo genere rischia di rimettere in discussione l'esistenza della ANP e di minarne la sua possibilità di sopravvivenza oppure di provocarne la trasformazione in azienda for profit.

Quali sono le connotazioni di una managerialità non profit?

Un quarto problema, infine, riguarda i managers e il loro ruolo. Quali sono le connotazioni di una managerialità non profit? Evidentemente il contenuto tecnico della professionalità di un manager non può venir meno: c'è ovviamente bisogno di chi sappia gestire, promuovere, organizzare, misurare, controllare, e così via. Il punto è che svolgere questi compiti in un ambito in cui lo stare insieme ha anzitutto ragioni ideali non è la stessa cosa rispetto al prevalere di motivazioni economiche e le esigenze di razionalità e di efficienza si collocano in un orizzonte più ampio, che si fa carico di un numero maggiore di variabili interne ed esterne all'azienda. Che significa essere efficienti stando insieme anzitutto per motivi ideali? Vuol dire che c'è ogni giorno una sfida da raccogliere: inventare e costruire una imprenditorialità solidale. Un manager che lavora in questa direzione è un manager, per così dire, "non neutrale" ma fortemente coinvolto – e non solo professionalmente – con l'azienda in cui opera, intesa come comunità di persone con legami forti. Appare evidente la delicatezza dei processi di formazione di tali managers: occorrono technicalities, che possono essere fornite dai luoghi solitamente deputati alla formazione o creati ad hoc, ma occorrono qualità umane che non possono essere insegnate in nessuna scuola in modo teorico, ma solo apprese nell'esperienza e nel rapporto con dei maestri di vita oltre che di dottrina.

La debolezza strategica delle ANP si manifesta come una difficoltà a governare il cambiamento.

Se una dialettica fondamentale per la ANP è quella della leadership, cioè della capacità da parte di chi l'ha fatta nascere di fare un passo indietro per creare attorno a sé un nucleo dirigente capace, autonomo e "implicato", la seconda dialettica cruciale per lo sviluppo di queste iniziative è quella dell'aziendalizzazione. In altre parole, si tratta di mantenere e rafforzare le istanze solidaristiche dando in pari tempo una forma sempre più razionale e sostenibile all'attività.

Tutto ciò implica anzitutto una visione del futuro dell'azienda in termini non semplicemente reattivi ma proattivi: spesso la debolezza strategica delle ANP si manifesta come una difficoltà a governare il cambiamento, un ritardo cronico nell'affrontare i problemi e le contraddizioni che emergono, una resistenza a mutare la visione originaria con cui l'azienda è nata.
Da questo punto di vista si possono identificare due possibili situazioni:

- la problematicità deriva da elementi esterni all'ambiente: per esempio mutano i bisogni oppure i comportamenti e gli atteggiamenti delle pubbliche autorità;
- la problematicità si manifesta all'interno, come difficoltà di stabilire e mantenere una consonanza tra i diversi attori o come insufficienze strategiche, professionali, finanziarie, ecc.

In riferimento a queste situazioni, vi è il rischio di tre possibili risposte tutte erronee: l'arroccamento sulle proprie posizioni rispetto ad un contesto "che non comprende", la spaccatura all'interno con dolorose conseguenze anche sul

piano umano, lo stallo cioè la "decisione di non decidere". In tutti e tre i casi la sopravvivenza della ANP è messa fortemente in discussione: rischia infatti di prodursi un circolo vizioso per cui all'insoddisfazione dell'utenza (peggioramento della qualità effettiva o percepita, mutamento dei bisogni e non percezione o non risposta da parte dell'organizzazione) fa seguito una più generale delegittimazione sociale, per cui viene a mancare il sostegno delle istituzioni (pubbliche, finanziarie, ecc.) e della comunità di riferimento. In questo modo si interrompe il flusso di comunicazione osmotica con il contesto di origine e si produce una caduta di identità.

La questione è tuttavia cruciale: si tratta di crescere – e cambiare se occorre – restando fedeli alla propria idealità, in un circolo virtuoso che si attua nei confronti dell'ambiente.

Perché ciò sia possibile è necessario un triplice salto che è tutt'altro che scontato: strategico, formativo, finanziario. In sintesi si tratta di un "investimento" o di una "scommessa" sull'identità e sulla sua capacità di permanere nel tempo senza rimanere legata in modo cristallizzato alla sua forma originaria.

Bibliografia

Ambrosini A., *L'economia morale può essere efficiente?*, in "Impresa e stato", n. 57/1997.

Andreaus M., *Un modello di osservazione economico-aziendale per le aziende non-profit*, in Borzaga C. – Fiorentini G. – Matacena A., Non-profit e sistemi di welfare, NIS, Roma 1996.

Atti del Convegno AIDEA *"Le aziende non profit tra stato e mercato"*, Roma, 28/30 settembre 1995.

Borzaga C., Fiorentini G., Matacena A., *Non-profit e sistemi di welfare*, NIS, Roma 1996.

Bowen W. G., *Business leader senza fini di lucro*, in "Harvard Business Review", maggio-giugno 1995.

Cafferata R., *Pluralismo organizzativo e condizioni di sviluppo delle aziende del terzo settore*, in Atti del Convegno AIDEA "Le aziende non profit tra stato e mercato", 28/30 settembre 1995, Roma.

Caselli L., *La produzione e la distribuzione del valore*, in Atti del Convegno AIDEA "Le aziende non profit tra stato e mercato", 28/30 settembre 1995, Roma.

Cavenago D., *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, Cedam, Padova 1996.

Colozzi I., Bassi A., *Una solidarietà efficiente*, NIS, Roma 1995.

Fiorentini G., *Il contributo della teoria economica ai processi di privatizzazione dei servizi sociali*, in Borzaga C., Fiorentini G, Matacena A., Non-profit e sistemi di welfare, NIS, Roma 1996.

Merlo A., *Gestire l'organizzazione no profit*, in Pettinato S. (a cura), "Gestire il no profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fine di lucro", Il Sole 24 Ore, Milano 1997.

Pearce J. L., *Volontariato*, R. Cortina Editore, Milano 1994.

Pettinato S. (a cura), *Gestire il no profit. Guida pratica alla gestione degli enti senza fine di lucro*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano 1997.

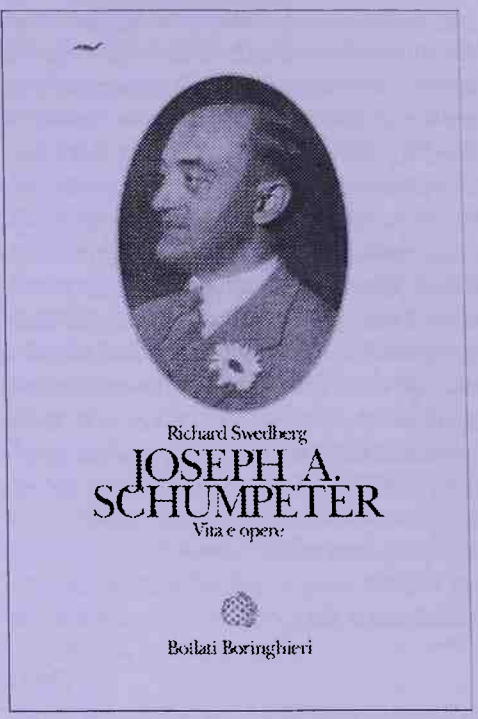
Tessitore A., *Il profilo aziendale delle Organizzazioni Non Profit*, in "Rivista italiana di Ragioneria e Economia Aziendale, n. 1-1997.

Vittadini G. (a cura), *Il non profit dimezzato*, Etas Libri, Milano 1997.

Zangrandi A., *Uno schema di classificazione delle organizzazioni non-profit*, in Borzaga C, Fiorentini G, Matacena A., Non-profit e sistemi di welfare, NIS, Roma 1996.

SCHUMPETER: UN ESPONENTE DELLA MITTEL EUROPA

JOSEPH SCHUMPETER: VITA ED OPERE
di Richard Sweldberg
Bollati Boringhieri - Torino 1998
L. 85.000



RECENSIONE

A cura di
Natalino Dazzi

"Per ciò che concerne la nostra esposizione possiamo tranquillamente saltare cinquecento anni, sino al tempo di san Tommaso d'Aquino (1225-1274), la cui summa theologica rappresenta nella storia del pensiero ciò che il campanile di sud-ovest della Cattedrale di Chartres è nella storia dell'architettura".
Questa affermazione non si trova in un libro di storia della filosofia o della cultura europea, ma nel capitolo dedicato ai dottori della scolastica ed ai filosofi del diritto medioevale nell'opera postuma di Schumpeter "Storia dell'analisi economica", un'opera grandiosa nella quale l'indagine sul percorso dell'analisi economica è intrecciata (ma la parola non è adeguata) con la storia della cultura europea.
Ciascun capitolo, dedicato ai contributi specifici di un periodo all'analisi economica, è preceduto da bellissime sintesi storiche nelle quali poeti, filosofi e strutture politiche e religiose sono descritti e inquadrati in modo originale.

A titolo d'esempio, si riporta un passo sui monaci nel medioevo: "Ma come possiamo attribuire un atteggiamento tanto radicale, e perciò anche critico, a persone che dovevano obbedire ai precetti di una autorità suprema e assoluta? È facile spiegare questo apparente paradosso. Senza dubbio, l'attività e la fede dei monaci e dei frati erano soggette a un'autorità che almeno in teoria era assoluta ed era la fonte di una autorità immutabile. Ma quell'autorità non cercò di dirigere il pensiero, né prescrisse i risultati fuori dalla sfera della disciplina e della credenza religiosa fondamentale, fuori dalle questioni de fide.... Anzi non solo la posizione sociologica dei monaci, che per così dire era fuori della struttura classistica della società, rese possibile un atteggiamento di critica distaccata in molte cose; ma c'era anche, dietro a loro, un potere in condizione di proteggere questa libertà. Per quanto riguarda la trattazione di problemi politici ed economici, l'intellettuale clericale di quell'epoca

era meno e non più esposto a interferenze da parte dell'autorità politica o di gruppi di interesse di quanto lo sia stato l'intellettuale laico dei tempi successivi".

La pubblicazione, in traduzione italiana, del libro di Richard Sweldberg "Joseph A. Schumpeter: vita ed opere" aiuta a comprendere l'autore di un'opera come "Storia dell'analisi economica". Sweldberg, nei vari capitoli del libro, periodizza bene la vita di Schumpeter (1883-1950). I primi anni nella cittadina natale di Triesch, in Moravia, il liceo al collegio Theresianum (l'equivalente di Eton per l'impero asburgico), la frequentazione all'università di Vienna e l'inizio della carriera accademica nella università di Cernovicy (capitale della Bucovina, la regione più orientale dell'impero asburgico, adesso parte dell'Ucraina) e successivamente nell'università di Graz in Stiria. I suoi primi anni di attività furono intensissimi e videro la nascita di molte opere, tra le quali la più importante è la "Teoria dello sviluppo economico".

Ma è la prima guerra mondiale con il suo esito finale, che comportò la fine dell'impero asburgico, a segnare un momento decisivo nella vita di Schumpeter. Le sue prese di posizione in quel momento gettano sicuramente una luce significativa sulla sua personalità.

Durante la guerra si oppose fermamente a una unione doganale con la Germania, con la motivazione che questo comportava un ruolo secondario per l'Austria e per l'impero asburgico. Propose, per ridare vigore all'impero, di riportare a Praga la cerimonia di incoronazione dell'imperatore. Sostenne che solo l'impero asburgico, nell'estensione che aveva prima dell'inizio della prima guerra mondiale, poteva contenere l'espansione della Germania verso Est e della Russia verso Ovest.

Il crollo dell'impero asburgico fu per lui così traumatico che dichiarò spesso di essere un sopravvissuto in un'era che non era più la propria. Sosteneva che dadaismo, surrealismo ed espressionismo, che hanno caratterizzato gli anni venti, rappresentavano una involuzione nella storia dell'arte. Questi giudizi accomunano Schumpeter alle grandi figure della cultura mitteleuropea che Claudio Magris ha raccontato nei suoi libri.

Nei primi anni della repubblica austriaca Schumpeter ricoprì l'incarico di ministro delle finanze nel governo, ma questa esperienza non fu positiva; fallimentare fu la successiva attività di banchiere. Ritornò alla vita accademica accettando una cattedra all'università di Bonn; nel capitolo dedicato a questo periodo, Sweldberg riporta un ricordo di un allievo di Schumpeter: "Mi presentavo ogni lunedì sera per leggere o discutere un saggio che mi aveva assegnato la settimana precedente. Ma in realtà questa era solo una piccola parte della mia formazione... discutevamo tutto quello che gli veniva in mente: le poesie di Goethe o le sue lettere alla von Stein, le cattedrali gotiche che conosceva a fondo, Picasso e Braque.."

Nel 1932, vista l'impossibilità di ottenere una cattedra all'università di Berlino, accettò l'invito di Harvard e si trasferì negli Stati Uniti. Se gli anni venti e trenta furono per Schumpeter anni difficili (non pubblicò nessuna opera significativa), il periodo americano vide invece l'uscita di tre grandi opere quali "I cicli economici", "Capitalismo, Socialismo e Democrazia" e "Storia dell'analisi economica".

Ma questa felicità creativa non può far dimenticare lo stato di prostrazione in cui cadde al pensiero delle sofferenze in Europa, a causa della seconda guerra mondiale.

Un aforisma, riportato assieme a tanti altri nel libro di Sweldberg, esprime bene il giudizio di Schumpeter sull'epoca nella quale ha vissuto: "Quanto più studio l'umanità moderna tanto più sono impressionato dalla relativa mitezza di Gengis Kahn".

La sua risposta alla violenza dell'epoca è contenuta in un altro aforisma "Che cosa è questo intervallo tra due sonni? Che cosa è un giorno e che cosa è la vita? Un blocco di marmo che Dio ti dà per farne un opera d'arte".

Introduzione dell'Euro: costi e benefici nel sistema industriale italiano

di Giampaolo Vitali

La nascita della moneta unica europea rappresenta un fattore di profondo cambiamento del contesto competitivo in cui operano le imprese italiane. La nuova configurazione competitiva sarà caratterizzata da una maggiore concorrenza dei mercati, determinata dalla trasparenza dei prezzi che l'uso di una moneta comune garantisce.

Alcune imprese sfrutteranno così nuove opportunità di crescita, derivanti dallo sviluppo dei mercati europei, altre imprese dovranno invece affrontare robuste ristrutturazioni aziendali, per evitare crisi produttive indotte dalla concorrenza. In questo quadro di rapido mutamento, le imprese vorrebbero perseguire strategie di crescita che massimizzassero i benefici dell'introduzione dell'Euro e che ne minimizzassero i costi. Tuttavia, tali scelte strategiche non sempre sono possibili, sia a causa di limiti interni all'impresa, sia per i noti vincoli esterni cui sono soggette le imprese italiane.

Senza alcuna pretesa di esaustività, il presente contributo vuole affrontare l'analisi dei costi/benefici attribuibili alla moneta unica e le modifiche del contesto competitivo indotte dall'Euro.

Nel capitolo conclusivo verranno anche esaminate le strategie di adattamento e di risposta potenzialmente perseguibili dalle imprese italiane.

Per quanto riguarda i benefici dell'introduzione dell'Euro, merita in primo luogo ricordare gli effetti indotti dal mutare delle variabili macroeconomiche italiane – soprattutto per quanto riguarda la riduzione dei tassi di interesse – sul comportamento e la competitività delle imprese (Cee, 1990; De Grauwe, 1998). La riduzione del costo del capitale potrebbe avere i seguenti effetti sul sistema industriale:

- un minor costo dei finanziamenti per il calo dei tassi di interesse: un punto in meno nel costo del capitale rappresenta circa 7.000 miliardi di minori oneri finanziari per l'intero sistema industriale italiano;

- una maggiore "quantità" di investimenti industriali, poiché si rendono profittevoli investimenti finora non effettuabili a causa dell'alto costo del capitale;
- una migliore "qualità" degli investimenti industriali, poiché si rendono profittevoli investimenti caratterizzati da basso rischio economico, e cioè quelli che generalmente caratterizzano le iniziative aventi un minor ritorno economico;
- un minore effetto "spiazzamento" da parte del debito pubblico, che tende ad attirare risorse altrimenti destinabili dalle imprese agli investimenti industriali;
- una migliore pianificazione degli investimenti stessi, grazie alla maggiore stabilità economico-finanziaria dell'Italia derivante dall'appartenenza all'unione monetaria.

In secondo luogo, l'eliminazione dei costi per le transazioni in valuta implica tutta una serie di risparmi per l'impresa manifatturiera che esporta nell'area UE. Vengono meno, infatti, i seguenti costi:

- commissioni valutarie sulle singole transazioni in valuta;
- commissioni per la copertura del rischio cambio;
- spese bancarie per la gestione di numerosi conti bancari in valuta;
- liquidità finanziaria ottenuta dall'eliminazione di tali conti (tesoreria unica);
- costi amministrativi interni all'impresa per la gestione delle transazioni valutarie.

Solo se tali risparmi di risorse potranno essere destinati a finanziare investimenti produttivi il "gioco" della moneta unica sarà a somma positiva per il nostro sistema economico, e non a somma zero. Infatti, non bisogna dimenticare che i minori costi di transazione valutaria delle imprese manifatturiere rappresentano, in realtà, anche dei minori ricavi per le imprese bancarie. Una stima di tali perdite per le banche è indicata in circa 13.000 miliardi per l'intero sistema bancario italiano (Gersandi, 1998).

In terzo luogo, la trasparenza dei prezzi e la stabilità finanziaria indotta dalla moneta unica garantiscono nuove opportunità dei crescita dei mercati finanziari europei, e quindi nuove opportunità di accesso al capitale, sia di rischio che di credito, da parte delle imprese manifatturiere:

- opportunità di ottenere finanziamenti internazionali (capitale di rischio o di credito), sia per l'espansione del mercato finanziario, sia per la riduzione del "rischio valuta" di emissione del titolo (permane ovviamente il rischio-debitore, il quale continua a essere influenzato anche dall'assetto istituzionale del paese di appartenenza). Tali op-portunità possono essere più facilmente sfruttate se l'impresa, soprattutto se di piccole dimensioni, riesce a presentare agli investitori internazionali un proprio "rating finanziario", che certifichi la solidità economica dell'impresa.
- opportunità di effettuare investimenti di portafoglio, grazie alla maggiore trasparenza e liquidità del mercato finanziario europeo.

Solo se i risparmi di risorse potranno essere destinati a finanziare investimenti produttivi il "gioco" della moneta unica sarà a somma positiva per il nostro sistema economico.

PER QUANTO CONCERNE I COSTI che presumibilmente le imprese subiranno a causa della moneta unica, essi possono essere distinti tra costi di carattere "strategico" e costi di "aggiustamento" legati al periodo transitorio 1999-2001.

Per quanto riguarda i primi, si tratta degli svantaggi che l'impresa subisce a causa della maggiore concorrenzialità dei mercati. Il fatto che nuovi operatori europei si potranno affacciare, anche con successo, su mercati tradizionalmente di appannaggio dell'impresa italiana, pone quest'ultima di fronte al rischio della crisi produttiva, o comunque di fronte alla necessità di provvedere a pesanti riorga-

nizzazioni/ristrutturazioni aziendali.
Dal punto di vista strategico, occorre trasformare l'onere dell'introduzione della moneta unica in un'opportunità di crescita dell'impresa, che consenta di ridefinire il vantaggio competitivo raggiungibile nella nuova configurazione dell'industria europea (Padoan, 1998). Si tratta di modificare l'organizzazione aziendale per sfruttare tutte le variabili competitive di tipo "non-di-prezzo", quali la pubblicità-marketing, l'innovazione tecnologica, la qualità, i servizi post-vendita, ecc. Tramite queste variabile l'impresa italiana differenzia il prodotto da quello dei suoi concorrenti che utilizzano fattori produttivi a più basso costo. Soprattutto nel caso in cui i concorrenti provengano dai paesi in corso di industrializzazione, dove il costo dei fattori produttivi (lavoro, in primis) può essere un decimo del corrispondente costo italiano.

Occorre trasformare l'onere dell'introduzione della moneta unica in un'opportunità di crescita.

A differenza dei costi di aggiustamento, questi costi che potremmo definire "strutturali" non sono di per sé obbligatori, anche se hanno una forte valenza strategica perché sono legati al futuro dell'impresa ed al suo posizionamento nel contesto competitivo internazionale.
Tali investimenti saranno effettuati in tutte le funzioni aziendali:

- Marketing: i cataloghi e le campagne pubblicitarie dovranno essere utilizzati anche all'estero, al fine di sviluppare un vantaggio competitivo basato sul riconoscimento internazionale del marchio.
- Distribuzione: per realizzare le maggiori esportazioni, attese con l'introduzione della moneta unica, occorre modificare la rete di vendita estera. Inoltre, poiché con l'Euro si svilupperà il commercio elettronico e quello postale su scala europea, ulteriori investimenti saranno necessari in questi ambiti.
- Finanza aziendale: lo sviluppo del mercato finanziario favorisce un maggiore accesso delle imprese al capitale di rischio (borse valori estere) e a quello di credito di medio-lungo periodo (emissione di titoli). Ciò implica però la necessità di essere sottoposti ad un rating finanziario per informare i mercati della propria capacità finanziaria.
- Produzione: un impatto diretto della nuova moneta riguarda il packaging dei prodotti. Per esempio, nei distributori automatici occorrerà aumentare o ridurre le porzioni di prodotto al fine di utilizzare le monetine in Euro, senza dover subire l'uso dei centesimi di Euro. Stesse affermazioni nella modifica del packaging attuale dei prodotti, al fine di utilizzare anche in futuro i cosiddetti prezzi psicologici (confezioni appositamente create per vendere un certo quantitativo di merce a 0,99 Euro, 9,99 Euro, 99 Euro, ecc.).
- Servizi post vendita: a causa della maggiore concorrenza, la differenziazione del prodotto dovrebbe puntare anche sui servizi alla clientela, soprattutto per quanto riguarda l'assistenza tecnica, il finanziamento al consumo, ecc.
- Pianificazione e strategie: la crescita dell'impresa sui mercati europei potrebbe avvenire non solo con risorse interne, ma anche grazie alla crescita esterna basata su accordi con altre imprese. Occorre quindi sviluppare le competenze aziendali volte alla ricerca dei partner giusti, alla definizione dei contratti, alla gestione/controllo delle nuove joint venture.
- Ufficio acquisti: aumentano le opportunità di utilizzare fornitori europei e di avere, in generale, un maggior numero di fornitori.
- Sistema qualità: per poter vendere sui mercati esteri è talvolta necessario possedere una certificazione di qualità del prodotto, ottenibile dopo un processo di modifiche organizzative alquanto lungo e costoso.
- Risorse umane: il personale dovrà seguire dei corsi di formazione per poter seguire le reti distributive estere, le campagne pubblicitarie internazio-

nali, il commercio elettronico, i finanziamenti internazionali, il sistema di qualità, i fornitori e i partner esteri, ecc.

- Sistemi informativi: si tratta di modificare completamente il software di gestione dell'impresa, per adattarlo alle nuove esigenze di flessibilità e crescita internazionale.
- Laboratorio Ricerca e Sviluppo: per differenziare il prodotto rispetto ai concorrenti le imprese possono utilizzare l'innovazione tecnologica quale fattore competitivo non-di-prezzo. Si tratta quindi di sviluppare adeguati progetti di ricerca per ottenere innovazioni di prodotto o di processo, nonché i piani finanziari necessari al loro finanziamento.

Dopo aver esaminato l'elenco e le caratteristiche dei costi "strategici", si prende in considerazione la natura dei costi di "aggiustamento". Essi sono sostanzialmente costi di tipo tecnico, nel senso che consistono nell'adeguamento dei sistemi informatici aziendali al fine di utilizzare la nuova moneta e nelle modifiche di carattere amministrativo, contabile e fiscale che il nuovo ordinamento contabile richiede (come, per esempio, la gestione delle perdite/guadagni sui cambi delle valute Euro al 31/12/1998, o l'adeguamento del capitale sociale al nuovo valore delle azioni espresso in Euro).

Tali costi sono obbligatori per le imprese: la discrezionalità lasciata al sistema imprenditoriale riguarda solo il momento in cui sostenerli, durante il periodo transitorio 1999-2001, o all'inizio del 2002.

Merita ricordare come durante il periodo transitorio 1999-2001 viga la regola del nessun obbligo / nessun divieto, in base alla quale le imprese potranno operare in Euro ma non saranno obbligate a farlo (no-compulsion, no-prohibition).

Ciò implica una scelta, da parte dell'impresa manifatturiera, relativamente al momento in cui abbandonare la vecchia contabilità in lire per utilizzare la nuova contabilità in Euro. Scelta da effettuarsi entro il 2002, anno in cui diventerà obbligatorio l'uso dell'unica moneta legale in circolazione, l'Euro.

Il maggiore costo a carico delle imprese nel periodo transitorio è rappresentato dall'adeguamento dei sistemi informatici aziendali, costo proporzionalmente più pesante per le piccole imprese rispetto alle grandi, al fine di modificare completamente la contabilità aziendale (inserimento di decimi e centesimi, ecc.). Bisogna comunque ricordare che una parte di tale adeguamento sarebbe comunque stata necessaria per il problema della datazione dell'anno 2000.

Altri costi di minore importanza sono relativi alla tenuta di doppi listini (in lira e in Euro), per le imprese che devono usare entrambe le valute per accontentare clienti e fornitori diversi o agli adeguamenti civilistici e fiscali che l'arrotondamento della conversione tra lira ed Euro impone (per esempio, la già citata necessità di aumentare/ridurre il capitale sociale per arrotondare il nuovo valore nominale delle azioni al centesimo di Euro, la conversione delle poste di bilancio espresse con dati storici in valuta, ecc.).

Nel periodo transitorio per le piccole imprese il costo di adeguamento dei sistemi informatici sarà più pesante.

UEM E CONTESTO COMPETITIVO. Come già affermato, la realizzazione dell'Unione Economica e Monetaria (UEM) influenza l'ambiente economico in cui operano le imprese italiane soprattutto con riguardo al livello di concorrenza esistente nel sistema: la trasparenza dei prezzi, che si realizza utilizzando un'unica moneta, aumenta la concorrenza presente nei mercati europei (Tsoukalis, 1998).

La trasparenza del prezzo si inserisce come un elemento catalizzatore all'interno del processo di integrazione europea avviato dal lontano 1957, ma attivato solo agli inizi degli anni '90 con il famoso progetto "Europa '93" (Emerson, 1990). I fenomeni di integrazione si sono succeduti con un preciso ordine temporale: l'abbattimento della barriere non-tariffarie ha

I RISCHI DELLA MONETA UNICA

La teoria economica sulle aree valutarie ottimali afferma che per evitare che il benessere di alcune regioni sia molto differente dal benessere di altre occorre: *(De Grauwe, 1998)*

- una ridistribuzione del reddito, come avviene negli stati federali (tipo Usa, Germania, Svizzera) o all'interno dei singoli paesi (vedi i trasferimenti dal nord al sud d'Italia);
- una mobilità dei fattori produttivi lavoro e capitale, che consenta a questi di abbandonare le aree in crisi per affluire verso quelle in crescita.
- una flessibilità del prezzo dei fattori produttivi, che permetta di ridurre il costo di produzione di una certa industria/area geografica a seconda dell'intensità della crisi di tale industria/area.

Poiché la ristrettezza del bilancio dell'Unione Europea non consente una significativa ridistribuzione del reddito e la mobilità/flessibilità dei lavoratori è limitata dalle differenze linguistiche e dalla regolamentazione del mercato del lavoro, aumenta di importanza la mobilità del capitale, che grazie all'attuale liberalizzazione si può localizzare a seconda delle migliori convenienze. Le future politiche economiche tenderanno ad assorbire tale importanza, impostando una politica per fattori che garantisca elevata profittabilità agli investimenti produttivi.

rappresentato una condizione propedeutica al recepimento dei benefici della moneta unica. Addirittura, si può affermare che l'influenza della nuova moneta sia minima, se non nulla, nei mercati che ancora oggi sono al riparo della concorrenza in quanto segmentati e protetti da barriere. Tali mercati sono quelli in cui le direttive del libro bianco non sono ancora state recepite in tutta la loro completezza, come indicato nell'indagine della EU Commission (1996) sul livello di abbattimento delle barriere non-tariffarie.

L'esistenza di diverse valute europee comporta una certa segmentazione dei mercati – i cui effetti sono più intensi nel mercato finanziario – che tenderà a scomparire grazie all'uso dell'Euro. Questa affermazione va comunque attenuata, nella misura in cui l'introduzione dell'Euro non eliminerà automaticamente tutte le differenze di prezzo, a causa dei costi di transazione impliciti in ogni tipologia di arbitraggio. Probabilmente, il livellamento sarà maggiore per i prodotti ad elevato valore unitario (generalmente quelli di investimento o di consumo durevole) e facilmente confrontabili per marchio e caratteristiche. Del resto, già all'interno di ciascun paese si notano differenze di prezzo sullo stesso prodotto, imputabili soprattutto alle inefficienze del sistema distributivo locale. Un'altra causa del mancato livellamento dei prezzi è di origine culturale: le diverse culture ed abitudini possono spingere i consumatori a privilegiare localmente alcuni prodotti a scapito di altri (per esempio, la disponibilità a spendere per un bel vestito è diversa nell'UE, come quella per acquistare un telefonino).

Tuttavia, bisogna sottolineare come i vantaggi e gli svantaggi dell'aumentata concorrenza dei mercati, derivante dalla trasparenza dei prezzi, non si distribuisca-

no in modo uniforme nel sistema industriale italiano. Del resto, i costi e i benefici dell'introduzione dell'Euro si distribuiscono in modo asimmetrico nella stessa Europa: alcuni paesi, regioni, settori economici, classi sociali, tipologie di impresa si avvantaggeranno più di altri; altri ancora subiranno gravi perdite rispetto alla situazione precedente. Questa distribuzione disomogenea dei costi e dei benefici della moneta unica potrebbe aumentare le disuguaglianze economiche attualmente esistenti nell'Unione Europea, con effetti negativi per la stabilità del sistema economico nel suo complesso (De Grauwe, 1998) (vedi box).
Un esempio di tale distribuzione asimmetrica si ha pertanto nella lista dei costi/benefici delle imprese italiane: ciò che è valido per le imprese esportatrici non vale per chi ha un mercato esclusivamente nazionale; il settore bancario è diversamente coinvolto rispetto al settore manifatturiero; la piccola impresa subirà costi diversi da quelli della grande; stesse affermazioni riguardano la diversa apertura alla concorrenza internazionale dei settori produttivi, o il loro differente grado di contenuto tecnologico, ecc.

LE PROBABILI STRATEGIE DELLE imprese italiane.
In funzione della "sensibilità" dell'impresa agli effetti dell'introduzione della moneta unica, sensibilità che come abbiamo visto dipende da numerosi fattori, le singole imprese adotteranno differenti strategie di crescita. In ogni modo, si può individuare un minimo comun denominatore di tali scelte aziendali, a seconda che si tratti di risposte di medio-lungo termine al cambiamento strutturale del contesto competitivo, oppure che si tratti di una strategia di breve-termine per adeguarsi alle necessità del periodo transitorio 1999-2001.
Quest'ultimo aspetto è il più "facile" da trattare: le strategie imprenditoriali relative alla scelta tra anticipo e posticipo nell'adozione dell'Euro sono direttamente legate alle caratteristiche strutturali delle imprese coinvolte. Infatti, tenderanno ad anticipare l'adozione dell'Euro:

- le grandi imprese, anche per semplice questione di immagine;
- le imprese multinazionali, cioè quelle che producono in più paesi, e quelle esportatrici;
- i fornitori delle suddette;
- le imprese che vendono per corrispondenza.

Al contrario, tenderanno a posticipare l'adozione dell'Euro:

- le piccole imprese;
- le imprese aventi mercato locale;
- le imprese rivolte al consumo finale sul mercato nazionale.

La scelta sarà influenzata anche dal ruolo della Pubblica Amministrazione per quanto riguarda i provvedimenti che saranno adottati in tema di diritto societario e commerciale (criteri di bilancio e contabilità) e le modalità con cui saranno regolate le transazioni fra settore privato e Pubblica Amministrazione relative, per esempio, all'Inps, all'Inail, al fisco, ai contratti di appalto, ecc.
Il processo di autoriforma della Pubblica Amministrazione sembra in fase avanzata di attuazione:

- nel giugno '97 è stata approvata la "Direttiva Prodi", da cui si evince la scelta della "opzione totale Euro", cioè del diritto per i cittadini e per le imprese di poter dialogare con la Pubblica Amministrazione usando la nuova moneta, in campo fiscale, amministrativo, finanziario, ecc.;
- nel dicembre '97 il Parlamento ha approvato la legge delega 433/97 al governo, finalizzata all'emanazione dei decreti legislativi per l'uso della nuova moneta;
- nel marzo '98 il governo ha approvato il decreto legislativo n. 43 sull'adeguamento dello statuto della Banca d'Italia alla nascita della Banca Centrale Europea ("convergenza legale");
- nell'aprile '98 il consiglio dei ministri

ha emanato lo schema del decreto legislativo che tratta sia dei provvedimenti legati al diritto societario, commerciale e fiscale, sia delle modalità con le quali la Pubblica Amministrazione riuscirà a modificarsi per utilizzare l'Euro già nel 1999. Tale decreto legislativo è stato approvato dal Parlamento nel giugno 1998.

Per quanto riguarda invece le scelte aziendali di medio-lungo periodo delle imprese italiane, esse sono strettamente legate all'impatto che l'Euro ha sui fattori competitivi aziendali.
Il principale impatto sulla competitività aziendale delle imprese italiane che il completamento dell'UEM comporta è legato al venir meno della possibilità di effettuare svalutazioni della lira: poiché non ci saranno più aiuti alla competitività di prezzo delle nostre imprese, queste ultime dovrebbero essere indotte a sostituire la precedente ricerca del vantaggio competitivo basato su bassi prezzi di vendita, con il perseguimento di una competitività basata su fattori non-di-prezzo, quali la qualità e l'innovazione di prodotto.
Scegliere percorsi di crescita basati su fattori competitivi non-di-prezzo rappresenta tuttavia un'opzione tutt'altro che facile da realizzarsi sia per i limiti endogeni delle imprese italiane, sia per i vincoli esterni che esse devono subire. Per meglio superare tanto i primi quanto i secondi è auspicabile che divengano disponibili alcuni strumenti di politica industriale specificatamente destinati a tali opzioni strategiche.
La necessità di un intervento pubblico per indurre le imprese a perseguire tali mutamenti strategici si giustifica alla luce della componente "bene pubblico" insita nei fattori competitivi non-di-prezzo. Tale componente impedisce all'impresa di investire e di migliorarsi usando le regole decisionali della normale contabilità costi/benefici. Per esempio, nei mercati della ricerca e dell'innovazione tecnologica, come in quello della qualità del prodotto o della formazione della forza lavoro, le strategie delle imprese sono in primo luogo di breve termine, poiché esse non riescono generalmente a quantificare i benefici economici di tali investimenti di lungo periodo. La politica industriale potrebbe intervenire per ridurre l'incertezza di tali decisioni e aumentare gli incentivi, con strumenti non necessariamente monetari, di chi persegue migliorie di lungo periodo.

BIBLIOGRAFIA

Commissione Cee, *Mercato unico, moneta unica, Economia Europea*, n. 4 1990.

Colombatto E., *The birth and failure of the Emu project*, Working paper series n. 12, Icer, Torino, 1998.

De Grauwe P., *Economia dell'integrazione monetaria*, Il Mulino, Nuova edizione 1998.

Emerson M., *1992: la nuova economia europea*, Il Mulino, Bologna, 1990.

European Commission, European Economy, n. 4, *Economic evaluation of the internal market*, Bruxelles, 1996.

European Commission, *Economic Policy in EMU, Part B, Specific Topics*, Economic Papers DGII n°125, November 1997.

Gersandi A., *Il prezzo dell'Euro-banca*, Il Sole 24 Ore, 20 gennaio. 1998.

Krugman P., *Geography and Trade*, The Mit Press, 1991.

Padoa Schioppa T., *Il federalismo economico e la Comunità europea*, Il Mulino, n. 347, maggio-giugno 1993.

Padoan P. C., *La competitività senza il cambio: l'industria italiana nell'Unione Monetaria*, Europa Europe, n. 3., 1998.

Tsoukalis L., *La nuova economia europea*, Il Mulino, Bologna, Nuova edizione 1998.

Zanetti G., *Globalizzazione, integrazione europea e capacità competitiva. Una riflessione sull'industria italiana*, Economia Italiana, n. 1, gennaio-aprile, 1998.

LIBRI SULLO SCAFFALE

A cura di
Amalia De Luigi

Proroniamo in questo numero di Persone & Imprese il tema della sussidiarietà che, sia in qualità di principio fondamentale del Trattato di Maastricht, sia nella sua dimensione "orizzontale" (relazione Stato-società), sia, infine, in quella verticale (decentramento dei poteri dello Stato), è stato l'argomento, nell'ultimo periodo, di diverse pubblicazioni.

La Federazione internazionale per il diritto europeo ha curato la pubblicazione del volume ***Il principio di sussidiarietà*** (Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 1994) che contiene le risposte dei singoli Paesi della Comunità europea ad un questionario richiedente informazioni sulla possibile applicazione del principio, sulla sua concezione, sul suo funzionamento e sulle eventuali riflessioni intorno alla sussidiarietà dopo il Trattato di Maastricht.

Il recente libro di Gianluca D'Agnolo ***La sussidiarietà nell'Unione europea*** (Cedam, Padova, 1998), dopo un breve excursus storico e teorico dell'idea di sussidiarietà, analizza a fondo la sua applicazione nelle attività normative, amministrative e finanziarie della Comunità europea, dedicando, in particolare, un capitolo al controllo sul rispetto del principio.

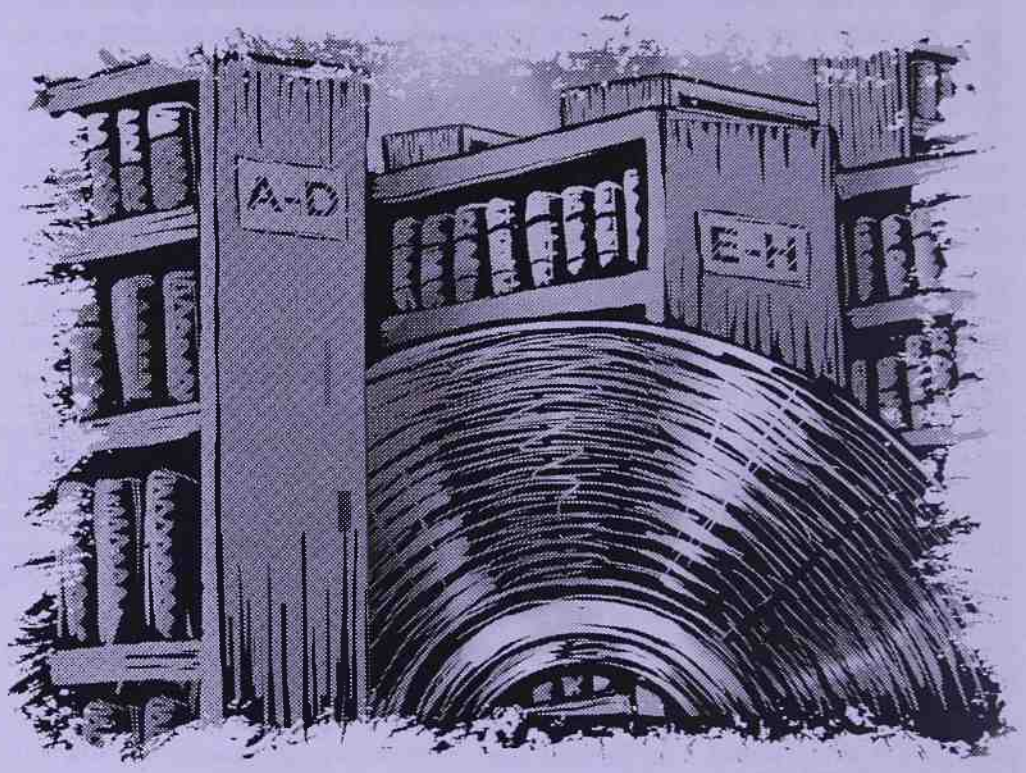
Gli esperti del Center for economic policy research nel volume collettaneo ***Distribuzione dei poteri nell'Unione europea: il principio di solidarietà nel processo di integrazione europea*** (Il mulino, Bologna, 1995) esaminano le analogie tra il concetto di sussidiarietà e la decentralizzazione. Per gli autori delle ricerche, le funzioni dell'Unione europea devono essere quelle che non possono essere adeguatamente svolte dagli Stati membri, e questo giudizio pone in risalto l'acceso dibattito sul bilanciamento dei poteri fra le istituzioni dell'Europa comunitaria e quelli dei singoli stati. Il libro considera argomenti a favore e contro la decentralizzazione, presenta l'attuale ripartizione dei poteri tra i diversi livelli dell'Unione europea, tratta dell'efficienza e dell'equità ridistributiva, analizza gli aspetti economici della sussidiarietà e le sue implicazioni per quanto riguarda la ricollocazione delle risorse.

Anche il rapporto pubblicato dal Federal trust for education and research a Londra nel 1993 con il titolo ***Subsidiarity within the European community***, redatto a cura di Andrew Duff, espone il principio di sussidiarietà e la sua applicazione alla Comunità europea dopo Maastricht. Esperti di politica e di giurisprudenza di istituzioni sovranazionali, nazionali e regionali offrono le loro interpretazioni del concetto, della sua funzione, della sua utilità e sono concordi nell'affermare che l'integrazione europea ha, e dovrebbe avere, un impatto sulle disposizioni interne del governo degli Stati membri.

La miscellanea ***Il decentramento politico negli stati dell'Unione europea*** (Maggioli, Rimini, 1997), raccolta da Silvano Labriola, traccia i punti principali del decentramento politico nei Paesi dell'Unione europea, i cui ordinamenti attuali si uniformano a tale principio qualificante la forma dello Stato. Nei diversi articoli vengono, inoltre, distinti i principi federalista e regionalista, la cui natura è politica, dal principio del decentramento amministrativo.

La relazione tra competitività e obiettivi comunitari nel contesto dell'Unione europea e, più dettagliatamente, la coesistenza di diversità, di sussidiarietà e di politiche industriali, è il tema dell'opera collettiva ***Competitiveness, subsidiarity and industrial policy*** (Routledge, Londra, 1996) coordinata da Pat Devine. Segnaliamo, in particolare, l'articolo di Patrizio Bianchi "Subsidiarity and its significance" e, a proposito della situazione italiana, lo studio di Piera Magnatti intitolato "EU structural policies and industrial development: application of the subsidiarity principle in the Italian case".

L'idea di sussidiarietà – come la dignità della persona, la solidarietà e il bene comune – è innata nella stessa natura dell'uomo a giudizio di Paolo Magagnotti che, nel volume ***Il principio di sussidiarietà nella dottrina sociale della Chiesa*** (Studio Domenicano, Bologna, 1991) raccoglie i testi integrali della prima



enciclica sociale, la "Rerum novarum" di Leone XIII (1891), e i documenti pontifici pubblicati per le ricorrenze di questo documento. In particolare segnaliamo il testo dell'enciclica "Quadragesimo anno" di Pio XI (1931) in cui il concetto di sussidiarietà viene affermato testualmente come "principio importantissimo della filosofia sociale" e viene definito in maniera semplice e incisiva.

Chantal Millon-Delsol spiega nel suo lavoro ***Lo stato della sussidiarietà*** (CEL, Gorle, 1995) che l'idea di un intervento dello Stato nella società, secondo la stretta necessità e utilità, genera – su di un piano politico – la democrazia e – su di un piano economico e sociale – lo Stato della sussidiarietà. Il concetto di sussidiarietà si scontra con quello che l'autrice definisce lo Stato provvidenza, non perché esso rifiuti l'idea di eguaglianza, ma perché la considera come risultato e non come scopo ultimo del progetto politico.
Contrariamente a ciò che succede con lo Stato provvidenza, l'eguaglianza non deve contribuire a diminuire la libertà d'autonomia, ma deve, al contrario, apparire come un'opera della libertà d'autonomia. L'eguaglianza relativa in servizi e beni sarà la stessa dello Stato provvidenza, poiché lo Stato della sussidiarietà intende completare il sostegno del quale la libertà non è stata capace. La differenza, conclude la studiosa, sta nel fatto che lo Stato della sussidiarietà non egualizza le libertà d'azione, spingendole, invece, a sviluppare al massimo le loro possibilità, orientando i loro scopi con leggi appropriate.
Un aiuto per approfondire la questione della sussidiarietà sia sotto un profilo storico-giuridico-economico, sia per quanto riguarda le conseguenze derivanti dall'applicazione di tale principio nei più importanti aspetti della vita sociale, ci viene offerta dal recentissimo volume ***Sussidiarietà: la riforma possibile*** (EtasLibri, Milano, 1998) curato da Giorgio Vittadini. All'interno della filosofia sociale, il principio di sussidiarietà rappresenta, secondo l'opinione degli autori, un'idea nuova – con grandi potenzialità democratiche e antitotalitarie – che deve ancora venire pienamente compresa e sviluppata, poiché può risultare una risposta adeguata alla crisi della concezio-

ne dello Stato moderno, piagato dai suoi fallimenti ideologici ed economici e, più di recente, da fenomeni quali la globalizzazione e la creazione di poteri sovranazionali, sia a livello politico sia economico.

Lo stesso Vittadini nell'editoriale ***"Sussidiarietà e non profit"***, apparso sul n. 1/98 della rivista Non Profit, mette in guardia contro il pericolo di riduzione da parte dei nostri governanti del principio di sussidiarietà "orizzontale" – cioè ordinatore delle relazioni tra Stato e società – a sussidiarietà "verticale", vale a dire al decentramento dei poteri dello Stato alla regione, alla provincia, al comune. L'autore auspica, per lo meno, l'integrazione del decentramento con la libera iniziativa delle formazioni sociali, in ambiti quali la scuola, la sanità, l'assistenza e la lotta alla disoccupazione.

Ancora sul tema di sussidiarietà "orizzontale" ricordiamo alcuni articoli usciti sui numeri precedenti di ***Persone & Imprese***: "Solidarietà e sussidiarietà: principi antichi e problemi nuovi " di Jean-Yves Naudet (P&I n. 1/92), "Il principio di sussidiarietà nel magistero sociale della Chiesa" di Giorgio Feliciani (P&I n. 1/94), "Solidarietà, efficienza e sussidiarietà" di Marco Martini (P&I n. 1/95) e "Sussidiarietà, solidarietà e federalismo" di Lanfranco Senn (P&I n. 1/98).

L'opinione generale che un drastico taglio alle attività pubbliche possa condurre ad una modernizzazione dello Stato non tiene conto dell'idea di riforma delle amministrazioni in rapporto al principio di sussidiarietà. Gli atti del convegno ***Sussidiarietà e pubbliche amministrazioni*** (Maggioli, Rimini, 1997) – tenutosi a Bologna nel 1995 – raccolti da Fabio Roversi Monaco, rendono palese che la questione centrale necessaria per la modernizzazione delle amministrazioni non consiste nel semplice taglio alle attività dello Stato, ma nella trasformazione qualitativa dell'intervento statale. Le esperienze di altri ordinamenti indicano che lo Stato non si può trasformare solo attraverso le privatizzazioni: risulta essenziale, invece, che esso cessi di agire come un operatore economico, producendo direttamente beni e servizi per la generalità dei consociati, e assuma, piuttosto, funzioni di indirizzo e coordinamento di tali attività.

L'autonomia, sia a livello di storia del pensiero, sia a livello di esperienza dei diversi Paesi europei, ha prodotto una varietà di risultati, come documentano i saggi raccolti da Pierangelo Schiera nel volume ***Le autonomie e l'Europa: profili storici comparati*** (Il mulino, Bologna, 1993). L'intento di racchiudere in un unico scenario la questione dell'autonomia risulta, tuttavia, difficile, ma questa varietà mette in risalto la duttilità della soluzione autonomistica che, all'interno di un contesto unitario, offre la possibilità a diverse formazioni sociali e di interessi di partecipare e di responsabilizzarsi.

Il ruolo sempre più cruciale delle autorità locali, secondo gli autori del volume ***Managerialità e sussidiarietà: due sfide per il governo locale*** (Angeli, Milano, 1997), curato da Massimo Balducci, comporta l'utilizzo di meccanismi di coordinamento decentrati e sussidiarietà tra i diversi livelli di governo. Per essere in grado di rispondere adeguatamente alle esigenze particolari del proprio territorio, i collaboratori di questa opera suggeriscono che le amministrazioni locali debbano disporre di tecnostrutture efficienti e di una reale autonomia dal centro.

Robert D. Putnam in ***La tradizione civica nelle regioni italiane*** (Mondadori, Milano, 1996) racconta lo sviluppo delle amministrazioni regionali italiane dalla loro creazione nei primi anni Settanta, ne stima i risultati – in alcuni casi ottimi, in altri fallimentari – e ne spiega le cause. A giudizio dell'autore, più che i fattori economici contano le ragioni storiche, le tradizioni di vita civile e autogoverno locale che affondano le radici nel passato dell'Italia. Per rispondere alla domanda sul motivo per il quale le amministrazioni del Nord e del Centro Italia funzionano meglio rispetto a quelle del Sud, Putnam spiega che le istituzioni medievali hanno lasciato tracce profonde sulla storia degli italiani: al Nord le strutture sociali e l'ambiente culturale dell'età comunale hanno permesso la creazione di un capitale sociale fatto di legami orizzontali, senso civico e spirito di collaborazione; al Sud, invece, la frattura tra governanti e governati, aper-

tasi durante la monarchia feudale normanna, si è allargata durante l'età moderna, e i legami sociali si sono potuti formare solo sull'asse verticale del privilegio e delle clientele.
Negli scritti riuniti da Paolo Perulli nel libro ***Neoregionalismo: l'economia arcipelago*** (Bollati Boringhieri, Torino, 1998, le nuove forme di organizzazione delle imprese e le formazioni economiche regionali di tipo metropolitano e distrettuale vengono viste come parte del processo di globalizzazione. L'economia, non più gerarchizzata in Stati-nazione, assume una forma a rete, con scambi che vanno in ogni direzione, travolgendo i vecchi confini e costituendo nuove unità regionali, talvolta transnazionali. Questa situazione, spiegano gli autori, fa sorgere il problema delle istituzioni che possano governare e facilitare il processo di crescita.

A conclusione di questa carrellata di titoli, ci sembra opportuno segnalare alcuni dei numerosi volumi usciti a commento delle Leggi Bassanini sul decentramento e sulle autonomie locali:
Attanasio Rosa Maria (a cura di), *Guida alle leggi Bassanini: norme e commenti sul decentramento e sulla semplificazione amministrativa* (Il Sole-24 Ore, Milano, 1997)
Bazzan Gianni, *Pubblica amministrazione e cittadino-cliente: dalla 241 alla riforma Bassanini: le nuove norme sul procedimento amministrativo, la semplificazione e la razionalizzazione dell'amministrazione pubblica, la qualità dei servizi e le relazioni con il pubblico* (Vannini, Gussago, 1997)
Bianco Arturo, Milani Luciano, *La riforma della pubblica amministrazione locale: commento alle leggi Bassanini, leggi n. 59/1997 e n. 127/1997* (CEL, Gorle, 1997)
Caringella Francesco (et al.), *Il nuovo volto della pubblica amministrazione tra federalismo e semplificazione: commento organico alle leggi Bassanini 15. 3. 1997, n. 59 e 15. 5. 1997, n. 127, ai decreti delegati attuativi ed alle circolari interpretative* (Esselibri-Simone, Napoli, 1997)
Castiello Francesco, *Il nuovo modello di amministrazione: nella legge n. 241/90 e nelle leggi Bassanini n. 59/97 e n. 127/97. Aggiornato con la giurisprudenza dei TAR e del Consiglio di Stato al 31 dicembre 1997* (Maggioli, Rimini, 1997)
Dapas Alessandra, Giadrossi Alessandro, Viola Luigi, *Snellimento dell'attività amministrativa e riforma dell'ente locale: commento alla legge n. 127 del 1997* (Giappichelli, Torino, 1998)
Gambino Silvio, Fabbrini Giuseppe (a cura di), *Regione e governo locale fra decentramento istituzionale e riforme: esperienze e culture a confronto* (Maggioli, Rimini, 1997)
Gnecchi Flavio, Latella Giuseppina, *La revisione negli enti locali: aspetti metodologici e tecniche applicative secondo il D. lgs. 77/95 aggiornato alla Legge 127/97 (Bassanini-bis)* (Il Sole-24 Ore Libri, Milano, 1997)
Italia Vittorio (a cura di), *Lo snellimento dell'attività amministrativa: commento alla L. 127/1997 (legge Bassanini). Problemi e casi pratici* (Giuffré, Milano, 1997)
Malo Maurizio (a cura di), *Lo Stato autonomista: funzioni statali, regionali e locali nel decreto leg. n. 112 del 1998 di attuazione della legge Bassanini n. 59 del 1997* (Il Mulino, Bologna, 1998)
CEMAN, IRSI (a cura di), *Lo Stato che cambia: guida alle leggi Bassanini* (Lavoro, Roma, 1997)
Vinci Giuseppe, *Riforma Bassanini: ordinamento delle autonomie locali. Prima e dopo la L. 15 maggio 1997, n. 127: L. 8 giugno 1990, n. 142; L. 7 giugno 1991, n. 182; L. 25 marzo 1993, n. 81; L. 15 marzo 1997, n. 59* (Finanze e Lavoro, Torino, 1997).

ALCUNE NOTE PER GLI AUTORI

La rivista Persone & Imprese è un quadrimestrale di cultura economica e imprenditoriale che ospita articoli per le varie sezioni di cui è composto: Lavoro, Nuovo Welfare, Sviluppo e Istituzioni, Vita d'Impresa.

- I contributi e gli interventi devono essere inviati alla Redazione di Persone & Imprese, via Botta, 19, 20135 Milano, tel. 02-5463140, oppure per posta elettronica alla seguente casella equ@gruppoclas.it.
- L'Autore dovrà indicare, oltre all'indirizzo e al recapito telefonico, la propria qualifica universitaria o professionale.
- La dimensione "normale" di un contributo per Persone & Imprese è di 5 mila parole o 40 mila caratteri (spazi inclusi).
- Nel caso di contributi inviati alla Redazione in copia cartacea, si invita l'Autore a fornire anche una versione del testo su supporto magnetico (dischetto). Qualsiasi word processor è accettato; è preferibile, tuttavia, Word 6.0 oppure una copia ASCII del file di testo.
- È opportuno che i lavori siano articolati in paragrafi non numerati, eventualmente introdotti da un titolo. Il primo paragrafo non va titolato; esso porta il titolo del contributo. Per ragioni di layout grafico la redazione provvederà a incorporare i titoli segnalati dall'autore nel testo o ad utilizzarli come "titolini" laterali.
- Le note devono essere contenute nel numero, nello spazio, e riportate a fine testo, sia nella versione su carta sia sul dischetto. Nel caso di note discorsive si consiglia la formazione di box descrittivi da riportare al fondo dell'articolo.
- I riferimenti bibliografici vanno inseriti dopo le note e possibilmente nel testo.
- Le bozze di stampa saranno corrette dalla Redazione, salvo accordi presi caso per caso, con l'Autore.

AI NOSTRI ABBONATI

L'Editore garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e la possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione scrivendo all'**Associazione UmES**. Le informazioni custodite verranno utilizzate al solo scopo di inviare agli abbonati la testata, gli eventuali allegati e le lettere di invito alle iniziative della Rivista (legge 675/96 sulla tutela dei dati personali).