

Azione pubblica locale, tra fare e mettere in grado di fare

UN NUOVO ORIZZONTE NEL RAPPORTO IMPRESA-TERRITORIO

Avanzi - Sostenibilità per Azioni
Salone della CSR e dell'Innovazione Sociale
Milano, 2 ottobre 2019

La questione da affrontare

Disuguaglianze economiche e di reddito, disuguaglianze di accesso ai servizi, disuguaglianze culturali e ambientali, in una parola disuguaglianza sociale. La globalizzazione (e per certi versi la natura stessa del capitalismo) sta allargando sempre più le lame di una forbice che taglia fuori dalle opportunità di sviluppo alcuni territori. Siano essi le aree interne, i margini, le periferie, oppure zone economicamente più avvantaggiate, ma che esprimono una istanza di riconoscimento.

Nel 2017 l'OCSE ha pubblicato una dichiarazione sul tema della globalizzazione mettendo in luce come, a fianco di indubbi benefici, essa abbia anche prodotto un notevole incremento delle disuguaglianze territoriali, oggi in forte aumento in tutto l'Occidente¹.

Nelle aree interne, o rurali, così come nelle periferie urbane, essa si è tradotta in crescenti fenomeni di marginalizzazione e peggioramento nell'erogazione dei servizi essenziali (istruzione, mobilità e salute) tanto da generare polarizzazioni significative e disuguaglianze di natura economico-sociale molto esplicite tra territori in crescita e quelli che alcuni studiosi hanno definito "luoghi che non contano"². Chi abita questi territori, avvertendo una tale scarsità di prospettive, ha gradualmente sviluppato un frustrante senso di "sconfitta" nelle sfide globali, manifestando forti segnali di malessere che prendono diverse forme: rifiuto delle diversità, intolleranza, desiderio di protezione, aspirazione verso comunità chiuse, concezioni "tribali" dell'identità e avversione per le élite³. Sollecita "diritti di riconoscimento", chiede "stima sociale" e considerazione delle proprie capacità e competenze⁴.

¹ OECD, *Making Globalisation work: better lives for all*, 2017 Ministerial Council Statement
URL: <http://www.oecd.org/mcm/documents/2017-ministerial-council-statement.htm>

² A. Rodriguez-Posé, *The revenge of the Places that don't matter (and what to do about it)*, in «Cambridge Journal of Regions, Economy and Society», a. 11 (2018), n. 1, pp. 189-209

³ Giovanni Carrosio, *I margini al centro. L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Donzelli Editore, Roma 2019.

⁴ A. Honneth, *La libertà negli altri*, Il Mulino, Bologna, 2017

È nostra convinzione che occuparsi di sostenibilità oggi significhi assumere con la massima serietà l'idea che sia possibile uno sviluppo che tenga insieme innovazione e inclusione. Lavorare quindi sulla compensazione e l'attenuazione di questi squilibri territoriali è un campo di azione che pensiamo sia non solo interessante, ma anche utile e urgente praticare.

L'introduzione dei Sustainable Development Goals (SDGs) nel dibattito sulle prospettive della sostenibilità impone un ripensamento sul ruolo del settore pubblico e del settore privato rispetto alle grandi sfide globali del nostro tempo. Da una parte, il potente framework dell'Agenda 2030 è entrato nella narrazione della sostenibilità e rappresenta oggi un quadro di riferimento (e di posizionamento di "brand") per le attività di molte organizzazioni.

Dall'altra, molti indicatori non solo non sono stati ancora raggiunti su scala sia globale sia nazionale ma, in alcuni casi, anche i trend non sono positivi. Agenda 2030 lancia alcune sfide, interpretate fino ad oggi dalla comunità delle imprese prevalentemente in una visione macro, ma che possono essere dirompenti qualora sposate e tradotte partendo da una scala meso e micro.

Perché le imprese

Imprese e territorio è un binomio profondo, che parla di conflitto ma anche e soprattutto di "valore condiviso", di costruzione di senso, di memoria, oltre che di ricchezza, lavoro e crescita. Oggi sempre di più le imprese si rivolgono alla comunità come attore rilevante del processo produttivo, nelle dinamiche di open innovation e di co-progettazione di beni e servizi più vicini ai bisogni dei cittadini e dei consumatori. La

funzione di produzione non considera più solo l'utilità del consumatore ma l'utilità sociale, intesa come beneficio collettivo per una determinata comunità, che l'attività di impresa è in grado di generare. Il capitale relazionale è sempre più un asset chiave, sia in una logica di risk management sia di creazione di valore.

L'interesse in questa sede è quello di provare ad argomentare come questo possa essere un ambito di azione interessante anche per

l'impresa/le imprese che, all'interno di questo campo, possono ripensare il proprio ruolo e ampliare la gamma delle azioni da mettere in campo ridefinendo il proprio agire dentro ad un quadro di priorità ripensato e in collaborazione con un sistema di attori ampio.

Il tema del welfare rappresenta ad esempio un ponte d'elezione tra l'ambito di

impresa e la domanda di servizi di base su territori "diseguali", non solo in termini di contenuto (servizi sanitari, socio-educativi, e finanche culturali) ma anche e soprattutto in termini di approccio sperimentale e a rete tra attori diversi (soggetti istituzionali, soggetti tradizionalmente erogatori di servizi, spinta trasformativa dal basso). Oggi è sempre più necessario disegnare un nuovo campo d'azione per offrire soluzioni concrete a problematiche tipiche del welfare⁵.

Le ragioni che ci spingono a dire che i tempi sono maturi per un cambio di passo hanno a che vedere con almeno tre ragioni:

1. È **necessario**. Un'impresa è competitiva solo se i territori che la ospitano e che abita lo sono.
2. È una **nuova responsabilità sociale**. Di fronte alle sfide globali molte organizzazioni stanno provando a ridefinire la cornice di senso che caratterizza le loro attività.
3. È una possibilità di **business**, nella misura

⁵ P.L. Sacco, "Appunti per una definizione di welfare culturale", *Il Giornale delle fondazioni*, 15.03.2017

in cui il cambiamento dei modelli di consumo e la sensibilità del mercato rispetto a temi di sostenibilità chiedono risposte anche attraverso nuovi prodotti e servizi.

Un cambio di paradigma: quali ingredienti

Come è possibile costruire gli strumenti per affrontare questa sfida? Quale cambio di paradigma è necessario per agire?

Di fronte alle sfide attuali e alla portata dei problemi che siamo chiamati ad affrontare, rimettere al centro la questione dell'appartenenza alla Terra⁶, andare alla ricerca di un legame più forte con il suolo per la condivisione di responsabilità, problematizzate fuori da banalizzanti dicotomie di globale e locale che hanno prodotto una polarizzazione semantica tra due concetti in realtà contigui, crediamo sia una direzione promettente. Assumere il Terrestre, come lo definisce Latour, implica proprio superare la distinzione tra Locale e Globale, i due attrattori attorno ai quali si è definita fino ad oggi la modernità. Nella prospettiva del Terrestre, appartenere al suolo non consiste nel reazionario «ritorno alla terra», quanto in un «ritorno della Terra», che implica «ripolitizzare l'appartenenza a un suolo». Aggiunge Latour: «non c'è nulla di più innovatore [...], nulla di meno rustico e campagnolo, nulla di più creativo e contemporaneo che negoziare l'atterraggio su un suolo».

In questo panorama in rapido cambiamento, anche il ruolo degli attori locali sta mutando. Gli ultimi anni sono sempre più segnati da un ritorno della mobilitazione dal basso, che però ha caratteri radicalmente diversi dal passato. Le richieste arrivano principalmente da cittadini consapevoli, che affermano il diritto ad essere protagonisti ("innovatori sociali", "city maker"). Al centro, forse anche a causa della crisi dei corpi intermedi, c'è una forte spinta all'azione sociale

diretta, l'esigenza di fare in prima persona, senza intermediazioni: dalla gestione dei beni comuni, alla riattivazione di spazi e immobili dismessi. La ricerca di una dimensione di senso la cui risposta pare ritrovarsi, spesso, nella co-creazione come fare, nel senso più ampio del termine, fare insieme, fare condiviso.

Rispetto a queste spinte il ruolo del pubblico (che innova) è spesso quello di abilitatore, di colui che mette nelle condizioni di fare, potendo, a dire il vero, fare davvero sempre meno.

La proposta (per quali imprese, verso chi, come)

Alla luce di tutto ciò, un'impresa può configurarsi quale soggetto abilitante di (politiche e) pratiche di sviluppo territoriale, in particolare, in aree marginali dove più intensi sono i bisogni e più deboli le capacità di rispondervi?

Secondo noi sì. Alcune tipologie di imprese possono rafforzare il proprio ruolo di promotori di politiche pubbliche, di attivazione di comunità, di generatori di beni pubblici, fortificando la relazione con il territorio.

Si tratta di imprese che hanno alcune caratteristiche di fondo:

- sono **attori place based**, radicati nel territorio e nei luoghi dove è localizzato il loro business. Con questi luoghi condividono destini e approcci;
- sono, per vocazione e storia, **attori di sviluppo della comunità** in cui operano;
- sono **produttrici di beni e servizi pubblici** con forti elementi di intersezione con ambiti di intervento prioritariamente pubblici;

I tempi sono maturi per un cambio di paradigma: l'impresa protagonista dell'azione pubblica locale opera in una logica di sussidiarietà, non sostituendosi all'attività della PA, ma affiancandosi ad essa e lavorando negli "spazi intermedi" in

⁶ Latour B., 2018, *Tracciare la rotta. Come orientarsi in politica*, Raffaello Cortina Editore, Milano

modo complementare.

Lo fa intercettando e "capacitando" le risorse territoriali, gli innovatori sociali, i "segnali di futuro":

- Esce da una **logica redistributiva**, legata a sovvenzioni, erogazioni e sponsorizzazioni ed entra in una logica di abilitazione di chi già sul territorio sta operando per il bene comune.
- Esce da una logica di ascolto indifferenziato ed entra nella logica dell'engagement come processo **selettivo e orientato**, attivando il confronto con "osservatori" privilegiati, che non prescindono da ambiti di azione e territori ma sono in grado di suggerire nuove direzioni nel rapporto con le comunità o con i macro temi di riferimento.
- Va in cerca di "innovatori", soggetti privilegiati con cui interpretare l'approccio generativo. In altri termini, incrementa **l'impatto generato** facendo leva sulla mobilitazione, capacitazione e sostegno ai soggetti già attivi per valorizzarne competenze, creare sinergie tra risorse e attori, innescare processi di sviluppo intorno a interessi comuni.

In concreto, promuove una **Local Impact Strategy**, ovvero un **processo di cambiamento aziendale** che:

- progetta un modello di relazioni con il territorio;
- genera impatto;
- attiva processi e progetti integrati che aumentano al contempo il valore sociale ed economico dell'impresa.

In concreto: il nostro decalogo

Il modello di azione che proponiamo per un'impresa protagonista dell'azione pubblica locale passa attraverso un processo, in primo luogo culturale, che si confronta con i seguenti punti:

- 1. Avvicinarsi ai luoghi, conoscerli e costruire una propria immagine dei territori in cui si opera;**
- 2. Essere capace di mettersi 'in filiera';**
- 3. Individuare ambiti di intervento coerenti con la propria strategia generale ma declinarli localmente;**
- 4. Ampliare e qualificare il campo di azione del welfare aziendale, riconoscendo nel sostegno alle politiche culturali una nuova forma di welfare;**
- 5. Mappare i propri asset ad alto potenziale;**
- 6. Immaginare gli asset come elementi in grado di innescare processi complessi di sviluppo, non solo come risorse utili "donate" per rispondere a bisogni puntuali;**
- 7. Identificare le modalità di engagement più adatte: l'engagement deve essere un processo selettivo e orientato;**
- 8. Dialogare con gli "innovatori sociali", interlocutori privilegiati perché già vicini alle istanze del territorio;**
- 9. Puntare sulla co-creazione come fare, nel senso più ampio del termine: fare insieme, fare condiviso.**
- 10. In buona sostanza si tratta di passare da (o affiancare a) un approccio redistributivo, tipico di una CSR tradizionale, a uno generativo, in grado di lavorare positivamente ad uno sviluppo inclusivo infra e inter-territoriale.**