

# L'IMPRESA

N° 12  
2013

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°12  
DICEMBRE 2013  
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24** ORE

[www.limpresonline.net](http://www.limpresonline.net)

# START

## IL RITORNO DEL VENTURE CAPITAL

La spinta  
del crowdfunding  
e il cambio  
di marcia su fusioni  
e acquisizioni

## PMI E L'ALLEATO INTERNET

Vince chi usa  
le innovazioni  
tecnologiche per  
sviluppare nuovi  
modelli di business

## ALLENARSI A VENDERE

La lezione di  
Daniel Pink, guru  
mondiale in tema  
di motivazione

## I nuovi business che contaminano l'intero tessuto economico

# UP

Solo ed esclusivamente in abbinamento obbligatorio con il Sole 24 Ore - I prezzi relativi ad altre combinazioni di vendita sono riportati su Il Sole 24 Ore Anno 54° - N. 12/2013 - Dicembre 2013 - Mensile Poste Italiane - Spedizione in A.P. - D.L. 353/2003 CONVL. 46/2004-ART.1-C.1. DCB Milano



9 770035 1681000

**IMPRESA-CITTÀ.** Il ruolo dello sviluppo urbano sostenibile

# Il vuoto sociale fa male anche alle aziende

Per favorire una crescita economica sostenibile, che vada di pari passo con il progresso umano e civile, la qualità dei rapporti tra organizzazioni e territorio è fondamentale

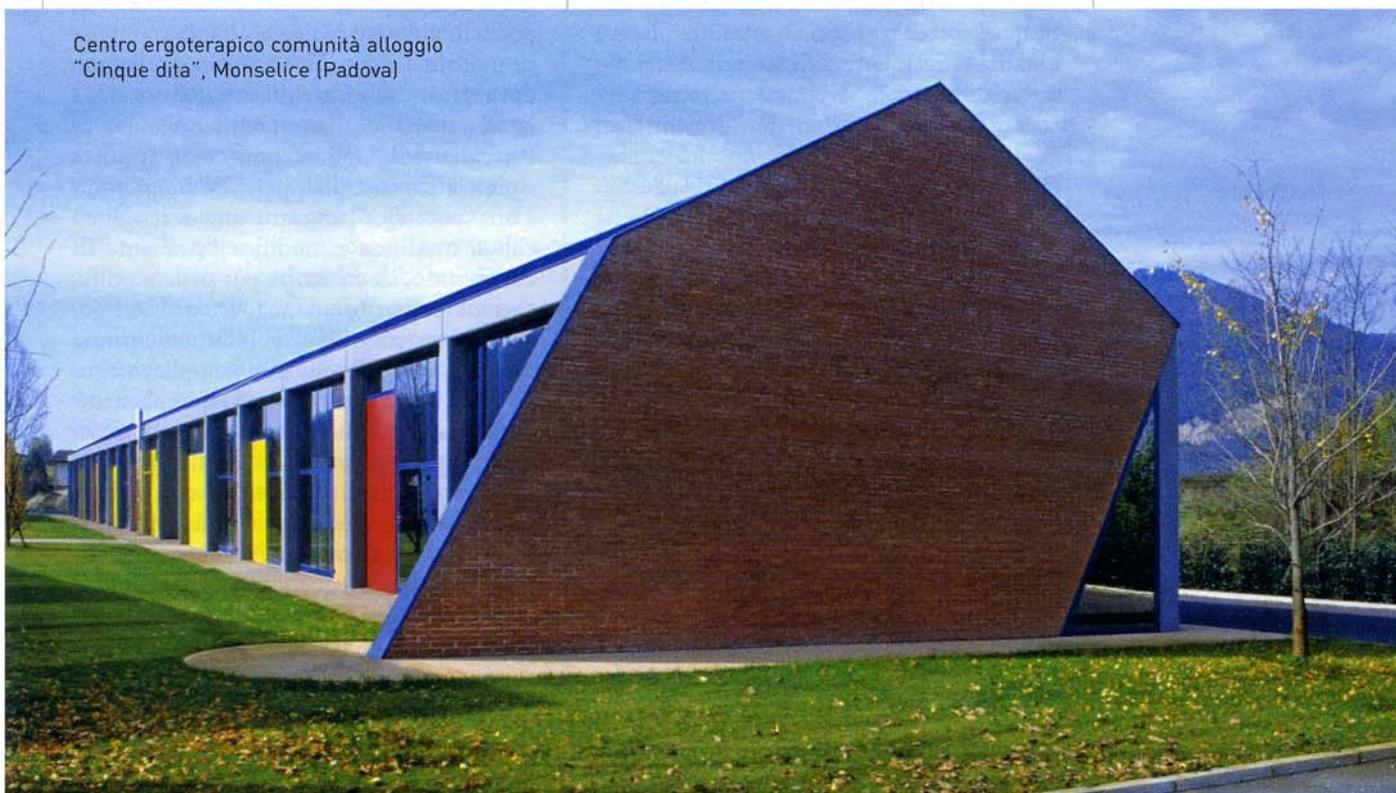
**P**er fare impresa sarà sempre più decisiva la qualità dell'eco-sistema, inteso nella più ampia accezione, quella che comprende: infrastrutture, ambiente, territorio. L'attenzione in questi mesi rivolta verso una figura della tempra di Adriano Olivetti (di cui numerosi interventi sono stati quest'anno ripubblicati a cura delle Edizioni di Comunità, che stanno svolgendo un lavoro culturalmente meritorio) ha colpito un'opinione pubblica che, stordita dalla crisi e dal pessimismo a oltranza, non è più abituata a fare i conti con il volto migliore del capitalismo *made in Italy*. L'operazione di recupero non è certo addebitabile al caso o al capriccioso gioco della memoria e neanche a un ozioso esercizio accademico, perché trae origine da un valore centrale

anche in quest'epoca di "mutazioni" come il "senso di comunità", che unito al desiderio di coltivare il sogno, dovrebbero essere i tratti distintivi di ogni imprenditore di successo, di qualsiasi tempo.

## Una nuova sensibilità

La letteratura, divenuta molto ampia, che riguarda l'impresa sociale, l'enfasi che ormai viene attribuita a strumenti di misurazione e rendicontazione fino a ieri sconosciuti ai più (vedi alla voce bilancio sociale), sono la dimostrazione evidente che qualcosa è cambiato: si sta facendo strada una diversa sensibilità riguardo al delicato rapporto che gli attori del business devono saper intrecciare con i territori in cui operano. «Per coltivare infatti *La concreta utopia* che nasce sempre da un ideale

Centro ergoterapico comunità alloggio "Cinque dita", Monselice (Padova)



– spiega molto bene il sociologo **Franco Ferrarotti**, che con un pizzico di nostalgia ricorda quando in gioventù aveva lavorato proprio per l'azienda di Ivrea – bisogna comprendere che tra fabbrica e comunità deve instaurarsi un rapporto simbiotico; solo a queste condizioni si potrà realizzare quella globalità partecipata che Olivetti auspicava, in una particolare ottica che interpretava l'industrializzazione come un processo sociale globale. La condizione perché si possa arrivare a un assetto equilibrato è molto semplice e non ammette ambiguità: la nascita di un'impresa deve presupporre un intervento reale sulla comunità, capace di incidere sulla quotidianità, migliorando la vita dei cittadini». Stiamo parlando di una lezione di vita oltre che di *governance* aziendale, che mantiene una straordinaria vitalità e attualità in un'epoca in cui si continua erroneamente a pensare che l'impresa possa vivere nel "vuoto sociale", mentre ci chiediamo perché le ragioni della crescita debbano risultare contrarie alle ragioni del progresso umano e civile dei popoli. Le *élite* che governano le scelte strategiche non danno purtroppo risposte sufficienti in tal senso. Sempre più confinata nella separatezza di circuiti autoreferenziali, la classe dirigente sembra aver gettato la spugna, avendo rinunciato troppo presto a coltivare un progetto autenticamente riformista, utile a "redimere il mondo dalla miseria".

In questo scenario sociale e politico in cui è stato storicamente difficile conciliare esigenze di carattere strettamente tecnico ed economico, con le aspirazioni legittime di miglioramento delle condizioni di vita coltivate da popolazioni schiacciate dall'escalation di uno sviluppo senza progresso, si inserisce, per autorevolezza e serietà di metodo, la voce di **Margherita Petranzan**, personalità poliedrica di architetto, intellettuale, docente di critica dell'architettura presso il Politecnico di Milano. Nel libro *Costruzioni* (ed. Il Poligrafo) viene tracciato un percorso di analisi molto preciso che parte dalla difficile e controversa dimensione dell'abitare per arrivare a tratteggiare la drammaticità di quella *Condizione postmoderna* (per usare una celebre opera del pensatore francese Fran-

cois Lyotard), da cui inesorabilmente parte ogni riflessione sul futuro di ogni impresa umana.

### Dalla *comunitas* alla "città territorio"

Se proviamo a sostituire al termine *comunitas*, che risente della storia e della condizione di un paese ancora ai primi passi della industrializzazione, specchio della realtà dell'Italia olivettiana, un paese ancora in larga parte agricolo che si stava preparando ad attraversare la soglia del grande boom, la definizione aperta di "città territorio" da diversi anni al centro della ricerca della Petranzan (pensiamo ai centri urbani ad alta densità industriale e abitativa sparsi nella pianura padano-veneta per capire di che cosa si tratta), ci rendiamo conto della nuova frontiera di intervento e di studio entro cui si dovranno pesare le responsabilità *in primis* della politica costretta a ripensare i modelli della *governance* democratica. Ma non basta prendersela con i politici, sarebbe troppo semplice e superficiale. I professionisti, in particolare gli architetti, hanno dei compiti ben precisi che vanno a intersecare i doveri del politico. Ai progettisti spetta, infatti, ridisegnare i percorsi di uno sviluppo urbano sostenibile, entro cui la "fabbrica", intesa come organizzazione produttiva, ma anche come cellula dinamica immersa nei linguaggi della società contemporanea, potrà finalmente svolgere il ruolo trainante di motore dello sviluppo, entro cui l'uomo deve ritrovarsi. «L'architettura – sottolinea la Petranzan – è un autentico campo di battaglia dello spirito, non credo si possa rinunciare a costruire, perché l'architettura è una "necessità", una struttura di relazione che si modifica e modifica l'ambiente in cui viviamo, è continuità pur nella modificazione mi sento una seguace di Vitruvio, quando sostengo che l'architettura è prima di tutto una scienza, non semplicemente un'arte, in quanto la scienza implica un principio etico che ricomprende un orizzonte di problemi e valori che hanno a che fare con l'uomo in universale». In questa concezione rigorosa della professione, essendo del mestiere, la Petranzan non fa sconti alla sua categoria, finiscono col convergere i doveri delle classi dirigenti che operano nei diversi ambiti dell'economia,

Margherita Petranzan





della politica, dell'estetica, della filosofia, dell'ingegneria; discipline che si sono trovate in affanno, se non addirittura prive di strumenti, quando hanno provato a confrontarsi con la complessità del presente.

### L'età ibrida in cui viviamo

Stiamo vivendo una fase di "mutazione antropologica", in cui le categorie di spazio e tempo hanno subito una trasformazione. Il banco di prova, come ci dimostra l'attualità di questa "seconda fase della globalizzazione", sarà rappresentato dalla capacità di *governance dell'innovazione*. Il rapporto tra sicurezza e territorio, la dimensione sfuggente delle città-territorio in cui si concentra un'enorme massa critica di saperi e intelligenze non sempre adeguatamente sfruttati, il ruolo delle tecnologie e delle reti che stanno determinando e continueranno a determinare profondi mutamenti negli assetti organizzativi delle imprese oltre che delle Istituzioni, il divenire di una società "fragile" sempre più caratterizzata dalla diversità plurale, in cui i temi dell'alterità, dell'accoglienza, del confronto tra etnie e identità, sono le grandi questioni con cui bisognerà fare i conti, per costruire nuovi modelli di sviluppo.

Il punto di contatto tra esperienze culturali tanto distanti riguarda la forte responsabilità etica che ciascun individuo deve avvertire rispetto alla comunità d'origine, come traccia indelebile della propria identità. Questo aspetto del "dettato" olivettiano è presente con una forza inesorabile, e per molti aspetti forse imprevedibile, nel lavoro di Margherita Petranzan, il cui punto di osservazione è collocato a Monselice, cittadina dominata dalla calma pensosa dei Colli Euganei, a pochi chilometri da Padova. In questa realtà sorge il suo studio professionale, un autentico laboratorio di incontri e di idee, che si caratterizza per l'attitudine alla sperimentazione e alla continua ricerca di soluzioni abitative che devono contribuire ad "aumentare il livello di libertà e di felicità dell'uomo". "Come sosteneva Paul Valéry – si legge in *Costruzioni* – l'architettura ha a che fare con il buon governo della città in senso letterale del termine, ma ha anche a che fare con la costruzione dell'identità di ogni gruppo sociale e con la costruzione dell'identità del singolo individuo".

### Riprendiamoci la libertà di pensare

A ben vedere tali obiettivi, applicati dall'architetto veneto in moltissimi lavori di progettazione, non sono molto diversi da quegli ideali che Olivetti aveva realizzato ridisegnando gli assetti organizzativi dell'impresa e realizzando le "comunità naturali". Un riflesso della stessa impostazione filosofica e valoriale è possibile rintracciare nella stesura originaria della *Fondazione Operaia*, progetto seguito fin dalla sua origine da Franco Ferrarotti, destinato purtroppo a rimanere in larga parte nel "cassetto dei sogni" per la morte prematura dell'imprenditore di Ivrea. Sarebbe comunque vano cercare nel volume della Petranzan tesi precostituite, come sarebbe fuori luogo rintracciare nella biografia di Olivetti le posizioni precostituite di chi è costretto a servire gli schematismi aridi di un'ideologia. La verità è un "tendere verso" un'approssimazione, un lavoro di avvicinamento, non la si ha mai in tasca. Forse ha ragione il pensatore francese Alain Badiou: l'etica dovrebbe essere in una società lacerata come la nostra il nuovo "nome" del pensiero. Probabilmente per questa ragione Margherita Petranzan, che coordina una importante opera di divulgazione attraverso la rivista di teoria e critica dell'architettura "Anfione e Zeto" e che fa parte del Comitato di Presidenza dell'Associazione per la qualità delle politiche pubbliche, *Italiadecide* (cfr. [www.italiadecide.it](http://www.italiadecide.it) n.d.r.) entra in dialogo con una serie prestigiosa di interlocutori (da Cacciari a Givone, da Purini a Biraghi solo per citarne alcuni) che danno respiro dialettico alla trattazione, che si presenta nelle sembianze di una ricerca aperta, fondata su una pluralità di voci. Accostandosi all'opera di questi autori se ne ricava la piacevole sensazione che dà la libertà di agire e di pensare, quella stessa libertà che segna il profilo dei veri imprenditori, ma potremmo aggiungere dei veri politici. L'uomo di impresa, scrive Olivetti, "deve essere un sovversivo, non accettare mai l'esistente come dato di fatto, la transizione dallo stesso allo stesso". Evidentemente dalle piccole comunità all'infinito di una globalizzazione finalmente dal volto umano, il passo può diventare breve a condizione di crederci, utilizzando la forza morale e tutti i mezzi che si hanno a disposizione. ■

Ma.C.