

# Liuc Papers

*Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC*

**Numero 275, settembre 2014**

Serie

**Etica, diritto ed economia 15**

**M. Benedetti, G. Citro, A. Greco, M.  
Folador**

*Economia civile: fondamenti storici e buone  
pratiche attuali. Il caso "ospedale regionale di  
Locarno"*

Serie: Etica, diritto ed economia

## **Liuc Papers**

ISSN:1722-4667

**Direttore Responsabile:** Piero Cavaleri

**Direzione, redazione, amministrazione:** Università Carlo Cattaneo - LIUC  
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia  
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:  
Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»  
Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail [pcavaler@liuc.it](mailto:pcavaler@liuc.it)

# **ECONOMIA CIVILE: FONDAMENTI STORICI E BUONE PRATICHE ATTUALI. IL CASO "OSPEDALE REGIONALE DI LOCARNO"**

*Maurizio Benedetti, Gaetano Citro, Angela Greco, supervisione di Massimo Folador*

## **Introduzione e Ringraziamenti**

Obiettivo del presente studio è ripercorrere brevemente e per tappe fondamentali la nascita e lo sviluppo del pensiero economico in Europa, con un focus particolare sulla realtà italiana, verificarne i mutamenti di prospettiva rispetto alle impostazioni originarie e come questi mutamenti abbiano talora condotto ad una distorta interpretazione delle sue basi fondanti. La crisi che dal 2007 sta coinvolgendo il mondo occidentale riteniamo sia di tipo strutturale e non congiunturale. Pertanto la riscoperta della formulazione autentica e la valutazione obiettiva e attenta dei principi di base che hanno originato la nascita dell'economia come scienza sociale pensiamo che possano contribuire ad una proposta in chiave moderna dei suoi valori. Una proposta che favorisca il rilancio di un modello di sviluppo economico connotato da quegli elementi di socialità e qualità della vita individuale e collettiva che sono insiti nella natura e nella tradizione storica dei popoli europei.

Non è, tuttavia, nostra intenzione dare l'impressione di voler recuperare a tutti i costi un modello di pensiero datato e che risulti utopistico applicare ad una realtà oggi profondamente mutata, ma semmai riscoprirne i principi di base nella loro essenzialità positiva e quindi non legati al solo contesto storico nel quale furono originati. Anzi, per conferire maggiore concretezza alla loro eventuale validazione anche nel contesto attuale, si tenterà di verificare se qualche realtà operativa corrente li abbia introdotti e quali risultati in essa vi abbiano prodotto.

Se questo è l'obiettivo principale del presente studio, riteniamo che l'approccio adottato per il suo svolgimento sia connotato da alcuni elementi di marcata originalità, che risiedono principalmente in due ordini di fattori.

Anzitutto, viene proposta una rilettura in ottica interpretativa moderna del percorso storico-evolutivo dell'economia come scienza sociale autonoma. Il punto di partenza (Capitolo 1) è il contesto che dà origine alla costituzione della prima facoltà di economia, avvenuta proprio in Italia a metà del XVIII secolo attingendo da discipline quali la filosofia morale e le tecniche mercantili, per mano di un filosofo partenopeo (Antonio Genovesi) del quale lo scorso anno si sono celebrati i 300 anni dalla nascita. Si prosegue sottolineando il singolare legame fra tale scuola italiana e quella scozzese, capitanata dal ben più noto Adam Smith, considerato dai più il fondatore dell'economia classica, ma che in realtà aveva formato il suo pensiero partendo dagli studi di Genovesi e del collega milanese Verri. I loro contributi e quelli di altri studiosi lombardi fra i quali, nel secolo successivo, emerge Carlo Cattaneo, mostrano che l'economia era intesa come scienza sociale al servizio dello sviluppo della persona, in qualità di individuo ma soprattutto di membro di una comunità di esseri pensanti in relazione fra loro. A tal proposito, nel Capitolo 2 si esaminano alcuni dei valori relazionali (felicità pubblica, reciprocità, fiducia, concorrenza e competizione) considerati allora basilari per il progresso economico, divenuti desueti nell'attuale contesto di economia finanziarizzata o ai quali s'attribuisce un significato totalmente diverso da quello originale (es. concorrenza). Infine, nel Capitolo 3, viene constatato come sia, in qualche misura, avvenuto un recupero negli ultimi decenni di alcuni temi cari all'economia civile d'origine settecentesca (responsabilità, etica nella gestione economica, ecc.) non tanto a livello macroeconomico (governo dell'economia nazionale o sovranazionale), quanto sul piano microeconomico e in particolare a livello d'azienda. Infatti, lo sviluppo del concetto di RSI (responsabilità sociale d'impresa) e dei suoi risvolti in tema di gestione aziendale hanno portato a riconsiderare il rapporto fra profitti individuali e interessi anche di altri soggetti, ponendo la sostenibilità della creazione di valore dell'impresa a beneficio di più soggetti come centrale nella strategia d'impresa, più che il profitto di breve periodo o le politiche di riduzione di costo indiscriminate.

Se innovativo appare l'approccio del presente studio volto a rivisitare in chiave d'attualità l'origine di natura civile dei contenuti dell'economia, ancor più originale ci sembra il fatto di aver proposto in ogni capitolo, per ciascuno dei principi "teorici" trattati, una loro immediata verifica di validità anche attuale, effettuandone il raffronto con un caso concreto di organizzazione operativa che fornisce servizi di qualità e per la quale tali principi si traducono in linee guida strategiche e gestionali. Il caso in esame è quello dell'Ospedale Regionale "La Carità" di Locarno (\*).

---

\* L'analisi di questo caso è avvenuta tramite sia contatti diretti con la Direzione della struttura esaminata che ricorrendo ampiamente alle informazioni contenute nella pubblicazione "Documentazione

Non vogliamo qui anticipare alcune prime considerazioni conclusive dello studio, che lasciamo al paragrafo finale. Tuttavia, segnaliamo da subito che l'aver approfondito il modus operandi di questa concreta realtà gestionale in diretto e sistematico parallelo con i principi di volta in volta esaminati dell'economia civile e della RSI, ha consentito interessanti spunti di riflessione e di riscontro sul rapporto fra attenzione prioritaria e costante alla relazione con i portatori d'interessi interni ed esterni all'azienda ed i risultati di "eccellenza" qualitativa ed economica ottenuti. Spunti certamente preliminari e tutt'altro che esaustivi, posto anche l'ambito per sua natura limitato del *paper*, ma che riteniamo possano stimolare ulteriori approfondimenti e percorsi d'indagine interessanti, soprattutto se supportati da altre verifiche empiriche in realtà diverse da quella esaminata.

A questo proposito, un ringraziamento non formale va alla Direzione dell'Ospedale di Locarno ed a tutti i collaboratori. Un grazie ed un riconoscimento sentiti, anche per la passione nel lavoro e l'eccellenza nei risultati dimostrate, rivolgiamo con piacere sincero al Direttore, dott. Luca Merlini. Senza la sua professionale ed amichevole collaborazione questo *paper* non si sarebbe potuto realizzare.

## **1. Genesi ed evoluzione del pensiero economico italiano: fondamenti e spunti d'interesse applicativo per la realtà attuale**

### **1.1 L'Economia Civile e il Settecento**

#### **1.1.1 Genovesi e la prima cattedra di economia: sorgenti filosofiche e virtù sociali**

Lo studio dell'economia è partito con l'essere un ragionamento speculativo intorno ai valori umani inseriti in un contesto sociale, finalizzato al suo miglioramento e al raggiungimento del benessere per i componenti di tale contesto sociale. Infatti, nel XVIII secolo, per accedere agli studi di economia si doveva essere dotati di una predisposizione d'animo ricca di quei valori etici e virtù morali che sono rivolti al progresso della persona umana, sia come singolo sia come creatura sociale. In particolare, per specializzarsi intorno alle tematiche prettamente economiche, era necessario lo studio accademico di materie filosofiche e più nello specifico della filosofia morale.

La prima cattedra di economia della storia, così come noi oggi la intendiamo, è nata nel 1754 presso l'Università di Napoli "Federico II" ad opera dell'Abate Antonio Genovesi, uomo introdotto agli studi di logica, di filosofia scolastica e di diritto canonico. Nato nel 1713 a

---

partecipazione premio Esprix 2014" redatta dall'Ospedale. Le modalità di utilizzo di tali dati e informazioni ai fini del presente paper rimangono nella piena responsabilità degli autori dello stesso.

Castiglione (ora ridenominato in suo onore “Castiglione del Genovesi”) in provincia di Salerno, è stato alunno di Gianbattista Vico, il cui insegnamento è stato fondamentale per l’evoluzione delle sue idee illuminanti. Delle stesse cercheremo di sottolineare l’utilità, già anticipandone, in particolare e per quanto possibile, gli eventuali insegnamenti al fine di interpretare la crisi di quei modelli economici moderni che mostrano segni evidenti di profonda inadeguatezza.

Le frequentazioni con il Vico e con Ludovico Muratori portano Genovesi ad edificare e rafforzare il suo pensiero di sviluppo economico fondato sul nesso tra virtù civiche, fede pubblica e progresso economico. Il **tema della fiducia** è tanto presente nel pensiero genovesiano da fargli ritenere che questa qualità umana è uno dei primari fattori propulsivi dell’economia e che proprio la fiducia interpersonale è capace di generare e muovere valore. E’ da ricordare che il corso di economia intitolato “di Meccanica e di Commercio” era il più seguito in quanto ritenuto portatore di idee innovative, intrise di valori illuministici.

Valori che, come vedremo più nello specifico, sono rivolti e attenti al progresso dell’essere umano, considerato sia singolarmente sia come individuo inserito in un contesto collettivo. Il progresso dell’essere umano è dato proprio dall’interazione collettiva. Seppur considerata la più intelligente in natura, la persona umana è l’unica creatura che per progredire ha bisogno degli altri, sottolineando così la sua non autosufficienza nel perseguire ciò che egli ritiene sia il benessere. Progredire significa dipendere di più dagli altri (concetto più ampiamente affrontato - come vedremo - da Adam Smith), nel senso che una società tanto più avanza quanto meno gli individui che la compongono si comportano come esseri autosufficienti.

E’ emblematico il modo con cui questo pensiero nato nel Regno di Napoli nel ‘700 fosse già allora percepito come base di un patrimonio etico, ritenuto essenziale per originare benessere economico e non solo. Infatti, Genovesi si interrogava sul motivo per il quale il Regno di Napoli, prospero di ricchezze e caratterizzato da un’ottima collocazione geografica strategica, non fosse una nazione progredita come altri territori europei. Secondo Genovesi molto probabilmente l’insieme dei valori che erano alla base del suo pensiero si stava sviluppando in un contesto sociale, in un’epoca, in un territorio forse non ancora pronti ad accoglierlo. La spiegazione starebbe nello stato di carenza di fiducia interpersonale, di buon costume nel quale versava la società della sua epoca, cioè la mancanza di quelle virtù che costituiscono il fondamento del rispetto reciproco e del rispetto del **bene comune**. Bene comune inteso come quell’insieme di regole del vivere comune (scritte o comunque inserite nel “patrimonio” di fiducia reciprocamente riconosciuta), che sono pienamente condivise come comportamento etico di base e che formano quindi una specie di “sano” tessuto connettivo sociale. Grazie a tale tessuto connettivo viene favorita la creazione di valore comune e benessere collettivo, generati dal contributo delle differenti creatività, capacità e talenti individuali, non utilizzati ad esclusivo

interesse personale – e spesso a scapito di quello di altri – bensì messo a disposizione per il miglioramento reciproco. La società partenopea di quel periodo pareva invece pervasa da una sorta di accentuato individualismo e scetticismo sulle capacità di progresso collettivo.

Pertanto, capire quale sia il vero bene verso cui tende l'uomo è la base dell'etica, intesa nel suo significato più profondo e, se vogliamo, genetico, come l'insieme dei comportamenti umani abituali che tendono al bene comune. Seguendo tale pensiero, ecco che allora la società necessiterebbe di una vera e propria conversione, non in senso religioso ma nell'accezione originaria del termine, inteso come indicazione su quale destinazione, quale sistema valoriale "vertere insieme".

In sostanza, Genovesi, al pari del suo contemporaneo Adam Smith, sostiene che gli uomini agiscono mossi dall'interesse, ma questo interesse assume un'accezione diversa da quella che oggi istintivamente e comunemente intendiamo come puro arricchimento individualistico e utilitaristico. Infatti, l'interesse per Genovesi è la **felicità** spiritualmente intesa e in modo più profondo come fioritura interiore, ciò che in sostanza Aristotele chiama **eudaimonia**, secondo cui "si può essere felici soltanto se si conduce una vita buona, in modo virtuoso e nell'amicizia (*phila*)" dato che "l'uomo è un animale sociale" e come tale necessita di relazioni con il proprio simile e dalla qualità morale con cui si conducono queste relazioni deriva una componente della felicità.

Nelle *Lezioni* di Genovesi si legge che "la socialità è una proprietà così indelebile della nostra natura ed è legge dell'universo che non si può fare la nostra felicità senza fare quella degli altri"<sup>1</sup>. Così affermando Genovesi rimarca la sofferenza dell'uomo quando non è pienamente soddisfatto da buone e genuine relazioni che alimentano una **reciprocità positiva**, attraverso cui l'uomo persegue il proprio sviluppo personale, cioè il progresso. In tema di progresso economico, Genovesi ulteriormente afferma che "niuno stato umano è da reputarsi più infelice quanto è quello di essere soli, cioè segregati da ogni commercio de nostri simili. E' un detto di Aristotele bello e vero, che è forza che l'uomo solitario e contento di sé solo sia una divinità o una bestia. Che farebbe senza l'alito vivifico del suo simile?"<sup>2</sup>.

Come la felicità personale è terreno fertile per il benessere personale così la felicità pubblica lo è per il benessere sociale. L'incontro e il collegamento tra virtù civili e pubblica felicità sottende un importante fattore sociale che è la vita vissuta insieme agli altri, legata al rispetto e all'amore che ciascuno nutre nei confronti del prossimo.

### 1.1.2 Il pensiero di Smith: affinità e diversità con Genovesi e paralleli con Verri

Quasi contemporaneo di Genovesi e attento studioso delle sue opere è stato il filosofo scozzese Adam Smith, considerato il fondatore dell'economia politica (scuola classica), il quale

ha sviluppato il concetto di *homo oeconomicus*, ma egli stesso è stato in qualche misura influenzato dalle teorie dell'economia civile che sono nate poco prima. Lo si percepisce dalle sue due opere maggiori: sia dal suo primo testo dal titolo *Teoria dei Sentimenti Morali*, che dalla ben più nota opera successiva, denominata *Indagine sulla natura e sulle cause della Ricchezza delle Nazioni* (poi più conosciuta semplicemente come *La Ricchezza delle Nazioni*), considerata testo fondante dell'economia classica. Quest'ultima è in buona sostanza, come si evince dal titolo, un'indagine sulle origini e ragioni della ricchezza delle nazioni.

Il dibattito intorno alla ricchezza è tuttora articolato e complesso, ma è emblematico il fatto che già i primi economisti del settecento si ponessero l'interrogativo su quale fosse la vera ricchezza. La base solida per la creazione della ricchezza, per Smith, sono gli scambi intesi come relazioni umane. A tal proposito Smith sviluppa il concetto di divisione del lavoro, intesa semplicemente come l'impossibilità di poter basare la vita esclusivamente sui risultati della produzione della propria opera. Da ciò si evince che lo scambio può assumere la connotazione del dono, una forma di imprenditorialità positiva che funziona se è basata su un *ethos* (etica: insieme di comportamenti virtuosi). La nozione civile di ricchezza ha una connotazione relazionale, legata all'interazione fra esseri umani. L'interazione di cui Smith parla è tesa alla felicità, al benessere; tant'è che nella prima opera troviamo l'incipit che "seppur l'uomo sia considerato egoista, nella sua natura ci sono chiaramente alcuni principi che lo fanno interessare alla sorte degli altri e che gli rendono necessaria la felicità altrui"<sup>3</sup>. Smith tuttavia si discosta, nell'evoluzione successiva del suo pensiero, dall'idea di Genovesi sulla prosperità di un popolo. Infatti, per lo studioso scozzese la ricchezza di una nazione è data dalla somma delle ricchezze individuali che ognuno persegue e il mercato è lo strumento dove ciascun individuo, per mezzo dello scambio, della relazione, persegue l'interesse personale. Di rimando Genovesi concepisce il mercato come il luogo dove gli individui si incontrano e danno vita ad un rapporto di scambio vicendevole. Da qui Genovesi individua nel commercio una fonte di incivilimento (di cui parlerà anche Romagnosi) e di benessere della società e della nazione intera da cui ricava le sue ricchezze e la sua potenza. Inoltre lo sviluppo, l'effetto che scaturisce dall'arte del commercio è l'aumento della cultura e delle scienze, nonché dell'opera dell'ingegno e di ciò che Genovesi definisce la politezza dei popoli, ovverosia l'eleganza, la raffinatezza già riscontrabili in popoli antichi come i fenici, gli egizi e i greci. Ma ancor prima viene l'educazione del popolo poiché è "inutile pensare ad arti, a commercio, a governo se prima non si pensa di voler riformare la morale"<sup>4</sup>.

Tipico del periodo illuminista era il concetto di **equità** che per Genovesi doveva costituire la base anche delle relazioni e dei rapporti di scambio, a loro volta già rappresentativi di un'evoluzione rispetto al sistema feudale. Infatti, promotore dell'uguaglianza tra gli individui, si



ispira alla famiglia come nucleo portante della società poiché concepita come centro di valori formativi, nonché principale fonte di processi decisionali e operativi di tipo orizzontale e non gerarchico, tale che gli individui possano agire in modo paritario nel rispetto dell'eguaglianza.

Genovesi ha in tal modo introdotto nella cultura filosofica dell'economia ciò che sarà oggetto di studio anche dei principali pensatori illuministi come Montesquieu, Verri, Kant. Secondo Genovesi "frutto del commercio è la pace tra le nazioni e non la guerra, infatti questa sta in contrapposizione con esso come lo sono il moto e la quiete" (Genovesi, *Lezioni*, 1764).

Fattore principale per lo sviluppo economico è il buon governo che deriva a sua volta dallo sviluppo civile. Principale incaricato del mantenimento del buon governo è sicuramente lo Stato nel quale Genovesi, a differenza di Smith, individua il soggetto che deve promuovere il rispetto e la fiducia nella pratica delle virtù civili.

Nell'Italia dell'epoca di Genovesi il concetto di vita civile ha una duplice radice. Da un lato si può individuare una ripresa in chiave innovativa dei valori dell'Umanesimo, periodo nel quale l'uomo è impegnato in un continuo confronto con il proprio simile, sottolineando il legame di reciprocità negativa dato dal timore di sé (Machiavelli). D'altro lato, nel corso del settecento italiano emergono una serie di riforme politiche finalizzate alla ricerca congiunta del bene per l'uomo e per la collettività. L'istituzione della cattedra di economia trae fondamento proprio da questa seconda radice, in quanto l'economia diventa la disciplina delle riforme affinché il mercato non venga lasciato a se stesso, generando una società disgregata. Come facciamo a mantenere una società ordinata? Genovesi sostiene che il mercato ha senso solo se basato su forme di mutua assistenza. Compito della politica, quale espressione scientifica idonea a dare risposte a cosa sia il bene per l'uomo, è quello di educare e di "generare abitudine", attraverso le riforme volte al perseguimento di tale bene. Genovesi individua nel bene comune, come Aristotele, la base del progresso dell'umanità: "*se anche il bene è il medesimo per il singolo e per le città, è manifestamente qualcosa di più grande e di più perfetto perseguire e salvaguardare quello delle città ... è più bello e più divino il bene di un popolo*"<sup>5</sup>.

Da qui parte in buona sostanza il legame forte tra l'illuminismo italiano e l'illuminismo scozzese in materia economica. La connessione di pensiero tra Genovesi e Smith si basa in larga scala sulla concezione che l'uomo è di per se un soggetto che per sopravvivere deve dipendere dagli altri.

E tuttavia, pur partendo da questa base iniziale comune, già qualche elemento differenziale si può cogliere fra le assunzioni del pensatore partenopeo rispetto a quelle dello studioso scozzese. Oltre alla già accennata diversità sul ruolo dello Stato, per Genovesi, infatti, il tema della relazione è fortemente connesso al sentimento dell'amicizia che egli intravedeva nella vita vissuta secondo virtù. Smith, attingendo anche alla tradizione fisiocratica<sup>6</sup>, non esalta invece a

tal punto il concetto di amicizia, bensì pone l'accento sul fatto che "lo sviluppo di una nazione e della sua relativa ricchezza sono dati dal mercato e dalla capacità di generare solidarietà, anche laddove manca lo spirito di amicizia"<sup>7</sup>.

La divisione del lavoro si collega al già citato concetto di non autosufficienza dell'essere umano, tale da rafforzare il principio della dipendenza reciproca. A tal proposito assume importanza il lavoro come valore piuttosto che come utilità, tipica teoria economica smithiana che ha influenzato tutta la Scuola Classica. Questa concezione, che fa da sfondo alla teoria di mercato concorrenziale quale motore della società civile, viene rafforzata dal fatto che il valore di un lavoro "sta nella capacità di poter acquistare il lavoro altrui"<sup>8</sup>. In relazione al concetto di commercio, quale fonte di sviluppo, Smith introduce l'importanza del mercato in un'ottica concorrenziale dove, in linea col pensiero dei fisiocratici, la moneta e la finanza sono un puro strumento e non il fine. La **concorrenza** di Smith introduce una concezione preminentemente evolutiva del commercio, dal momento che egli concepisce la concorrenza stessa come un bacino nel quale confluiscono le capacità creative dei lavoratori (i quali hanno diritto ad una retribuzione generosa), piuttosto che nel senso di lotta nei confronti di altri competitors sulla base principalmente della riduzione di costi e prezzi. L'accostamento di Smith alla tipica figura dell'economista politico di taglio classico è dovuta principalmente alla strumentalizzazione della sua opera maggiore, della quale si è ridotta la lettura ad alcuni estratti riferiti alla teoria del valore e della distribuzione<sup>9</sup>. E', invece, da sottolineare come Smith ponga l'accento sul tema relazionale riferendosi all'uomo come ad un essere che si nutre di relazioni e che, a differenza degli altri animali, ha una ridotta predisposizione a comportarsi istintivamente ovvero applicare doti razionali, bensì conduce i suoi rapporti con il proprio simile grazie a quella che Smith chiama *simpatia*.

La *Ricchezza delle Nazioni* presenta spunti vicini al pensiero civile tipico della tradizione illuministica scozzese (es. David Hume), ma con agganci alla tradizione italiana, che si avvale - oltre che di Genovesi - anche della scuola milanese e di Pietro Verri in particolare. Dal pensiero di quest'ultimo, Smith sembra trarre spunto nell'affermare l'importanza della capacità creativa dell'uomo in relazione alla produzione, quella che oggi definiamo la **capacitazione umana**. Infatti "la concezione di opulenza di Smith mira alla moltiplicazione del capitale umano, la creatività, piuttosto che non al risultato fisico della disponibilità crescente dei beni di consumo"<sup>10</sup>.

Pietro Verri appartiene alla cosiddetta Scuola classica di economia politica che si sviluppò nella seconda metà del settecento a Milano e della quale fa parte anche Cesare Beccaria. Verri, in linea con il pensiero economico italiano che pare aver avuto qualche influenza su quello scozzese, ritiene importante la componente tipicamente "civile" affiancata al commercio e

all'economia in generale in tema di progresso. Egli è stato uno dei primi a considerare come elemento civilizzatore dei popoli la moneta, a cui ha attribuito un carattere universale e incorruttibile, indispensabile per lo sviluppo della società.

Altro esempio di parallelismo fra il pensiero economico di Smith e le interpretazioni del nostro Verri sta nel collegamento tra commercio e valore<sup>11</sup>. Verri sostiene che non possono avere relazioni commerciali quei paesi che basano il loro benessere personale e collettivo esclusivamente sul soddisfacimento dei bisogni fisici, tipico dei popoli selvaggi. In linea con il Genovesi che, come abbiamo accennato, ha insistito molto sul tema dell'arricchimento della conoscenza del popolo tramite anche l'evoluzione del commercio fra i popoli, Verri sostiene che "quanto più le nazioni diventano colte, ossia quanto più s'accresce il numero delle idee e dei bisogni presso gli uomini, tanto maggiormente si vede introdurre il commercio fra nazione e nazione"<sup>12</sup>. Per Verri è fondamentale il concetto di vita economica organizzata con attenzione scrupolosa nel conciliare la concorrenza (società commerciale) e la società civile.

Verri è convinto che se lo Stato impone dei vincoli al progresso, questi necessitano di essere abbattuti affinché anche l'economia assuma valore: il vincolo tra tutti più limitativo e frustrante è l'ostilità alla libertà di espressione e di utilizzo delle forze economiche esistenti. Verri è un sereno sostenitore della libera attività umana, quale sistema portante dello sviluppo. Infatti, riferendosi allo Stato, sostiene che bisogna "lasciare aperta la strada, ampia e libera, a chiunque di esercitare la sua industria dove più vuole; lasci il legislatore che si moltiplichino i venditori in ogni classe, e vedrà in breve l'emulazione e il desiderio di una vita migliore risvegliar gli ingegni, render più agili le mani del suo popolo, perfezionandosi le arti tutte..."<sup>13</sup>. Ciò è vero in quanto alla base del suo pensiero rimane fondamentale la libertà del singolo di potersi evolvere con le proprie forze, così che possa generare e trasferire la stessa energia verso la libertà a tutta la società civile, favorendo lo sviluppo economico e intellettuale del paese. L'inclinazione riformista di Verri si rafforza nel momento in cui annovera, tra i tanti aspetti del progresso, l'intervento positivo dello Stato, teso alla valorizzazione delle energie esistenti, rafforzata da politiche dirette, ad esempio, alla realizzazione di opere pubbliche e infrastrutture così da creare "dialogo e confronto" nella società<sup>14</sup>.

Da grande riformista Verri è preoccupato del fatto che le norme che promuovono le riforme siano o meno accettate dal popolo: quando si parla di riforma si intende cambiamento, il quale comporta spesso dei costi sociali, che devono essere contenuti il più possibile. Questo contenimento avverrà meglio se lo Stato procede con "cautela" nel processo di mutamento, cercando di ottenere il consenso da parte del "corpo sociale". Inoltre una riforma piena e genuina verso un processo di inserimento della società nella vita attiva del paese necessita di una buona opera di informazione sulle attività economiche che il riformista deve diffondere al

pubblico. Secondo il pensiero del Verri, il pubblico deve essere guidato alla curiosità di istruirsi in tema di economia e finanza; come già avvenuto nel regno di Napoli, favorì quindi l'istituzione delle cattedre di economia da cui i giovani, grazie all'intervento di educatori illuminati, potessero apprendere le forze economiche motrici della felicità pubblica.

Pensiero questo che rimane saldo in Verri anche quando si profila la possibilità di un dispotismo illuminato da parte degli austriaci che di fatto è comunque limitazione della libertà personale.

Partendo da ciò, Verri considera che lo Stato deve assumere un ruolo limitato alla sola individuazione di linee guida, di incentivi all'abitudine nell'agire civile, mantenendo vivo il principio fondamentale di libertà, una libertà che si raggiunge con il discernimento di un popolo su ciò che è giusto, conveniente, senza cadere in imposizioni di tipo assolutistico. Lo Stato, quindi, in accordo con quanto asserito in precedenza da Machiavelli e Genovesi, deve individuare leggi indirizzate alla risoluzione dei problemi emergenti e concreti del suo popolo e tale risoluzione si ha esclusivamente se si è attenti alle dinamiche interne e reali, anziché prevedere norme che mirino al raggiungimento di un sistema ipoteticamente armonico, ideale, perfetto. Di conseguenza uno Stato può garantire ciò soltanto se è uno Stato che "ascolta" le esigenze del suo popolo e cerca e propone le soluzioni più idonee. Se ciò non accade, si verifica un rifiuto diffuso delle regole da parte della società e la conseguente sfiducia nella norma, che è così destinata a cadere in desuetudine.

## **1.2 L'Economia Civile e l'Ottocento**

L'influsso del pensiero degli economisti civili e della tradizione filosofica ed economica italiana del settecento ha traghettato nel secolo successivo l'idea dello sviluppo economico basato sulle caratteristiche di ordine civile e morale. Mentre a Napoli si tenta faticosamente di ottenere i primi risultati della cultura economica riformista settecentesca, percorrendo la linea dell'economia basata sulla felicità impostata dal Vico e dal Genovesi, a Milano le connotazioni "civili" dello sviluppo economico iniziano a farsi sempre più comuni tramite pensatori, filosofi, economisti, giuristi come Melchiorre Gioja e Gian Domenico Romagnosi e si fortifica l'idea di progresso legato all'industrializzazione e all'incivilimento. Romagnosi in particolare mostra una propensione positivista verso l'incivilimento inteso come perfezionamento economico, morale e civile. Secondo Romagnosi, proprio l'economia ricopre un ruolo rilevante, nella convinzione che gli studi economici si stessero indirizzando verso connotazioni più pratiche e materialistiche e che ciò avrebbe rischiato di arrecare un pregiudizio al miglioramento morale e politico. La norma giuridica che assicura l'ordine avrebbe pertanto dovuto contribuire a ridurre tale rischio. A questo ideale di perfettibilità contribuiscono altri due ideali, funzionali all'incivilimento:

l'apertura alla storia e la libertà economica. Facendo riferimento a questi ideali, appare chiaro come il termine incivilimento assuma quel significato di progresso civile di cui ha parlato ampiamente Genovesi nel settecento, in ciò discostandosi dall'accezione dell'economia politica classica.

Una figura importante che ha caratterizzato l'ottocento ma che, per vari motivi, ha inciso marginalmente nella storia dell'economia moderna è Carlo Cattaneo, pensatore liberale e di illuminante propensione verso lo sviluppo della persona intesa soprattutto come creatura pensante. Cattaneo oltre ad aver studiato attentamente gli economisti del settecento, tra cui Genovesi, è stato allievo fra i prediletti di Romagnosi, da cui sembra aver ereditato la cultura dell'incivilimento del popolo e di come esso possa essere favorito dalla valorizzazione e conseguente utilizzo della ricchezza più importante di cui dispone l'uomo: l'intelligenza.

### **1.2.1 Carlo Cattaneo e la vera ricchezza dell'uomo**

Tra i principi basilari su cui si fonda il pensiero di Cattaneo appare il legame che intercorre tra la conoscenza e l'azione. In altri termini, un giusto mix di teoria e pratica può essere fonte risoltrice di buona parte delle problematiche umane e, di conseguenza, in campo economico ciò che genera ricchezza è il corretto connubio tra intelligenza e volontà. Cattaneo ha una concezione della conoscenza del tutto positiva, se la stessa punta alla sperimentazione concreta, in quanto la scienza (il sapere) deve "fecondare il campo della pratica e fornire sussidio e conforto alla prosperità comune e alla convivenza civile"<sup>15</sup>. Cattaneo è stato un pensatore di stampo liberale e riformista, dedito alla sperimentazione quale fonte empirica di conoscenza, attraverso cui trova espressione l'intelligenza umana.

Forte sostenitore della libertà, si avvicinò alla politica e l'insurrezione del 1848 con le "cinque giornate di Milano" lo vide in prima linea nel contrastare il governo austriaco allora dominante. Esule nel Canton Ticino (Castagnola – Lugano), dove morì nel 1869, si inserì proficuamente nel processo di trasformazione della realtà cantonale. Proprio da questo momento inizia il periodo forse più florido dell'espressione del pensiero di Cattaneo.

Cattaneo ritiene che l'economia sia una scienza che serve il pensiero per comprendere le fasi dello sviluppo umano e della sua complessità. Infatti, nella sua opera principale in campo filosofico-economico *Del pensiero come principio di economia pubblica*, del 1861, traspare come l'intelligenza sia la base, la genesi di tutti gli atti "dell'umana società" tra cui anche quelli che sembrano essere guidati dal "dominio delle forze materiali" come l'industria, la guerra, il commercio e l'agricoltura.

Cattaneo vuole evidenziare come l'uomo, che per sua struttura non è certo da annoverarsi tra i più forti degli animali esistenti in natura, riesce a superare la limitata potenza fisica con la sua

brillantezza attraverso il pensiero. Non a caso, infatti, Cattaneo definisce il pensiero come l'atto più sociale degli uomini. Nell'*incipit* della sua opera citata, Cattaneo sottolinea che mentre l'economia politica classica considerava quali fonti produttive la natura, il lavoro e il capitale, il suo ragionamento verte sulla constatazione che le ricchezze possono aumentare come diminuire per effetto dell'intelligenza e della volontà umana. La distinzione operata da Cattaneo è di tipo intellettuale: egli definisce la prima serie di fattori (natura, lavoro, capitale) come *la fisica della ricchezza*. Secondo Cattaneo non vi è opera rilevante che non possa essere ricondotta all'intelletto umano, fonte principale dello sviluppo, da cui, anche in modo fortuito, prende vita e si sviluppa la ricchezza. Viene così ridimensionata l'idea che l'uomo produce esclusivamente per mezzo delle braccia e della sua forza, mentre s'impone il concetto che l'intelligenza, per mezzo della volontà che spinge all'azione, apre le porte allo sviluppo: "l'intelligenza che scopre i beni, che inventa i metodi e gli strumenti, che guida le nazioni sulla via della cultura e del progresso; la volontà che determina l'azione e affronta gli ostacoli"<sup>16</sup>. Si passa così a declinare *la fisica della ricchezza* in *psicologia della ricchezza*, costituita in primis dall'intelligenza, seguita dalla natura, dal lavoro, dal capitale<sup>17</sup>.

Cattaneo è talmente convinto della forza dell'intelligenza umana che muove una critica ai primi economisti del secolo precedente, in particolare a Genovesi e Smith, chiedendosi come mai, da professori di filosofia quali erano, non avessero preso in considerazione le facoltà mentali e non riconoscessero all'intelligenza un ruolo principale, ma solo indiretto. A Genovesi muove una critica in quanto l'economista napoletano non attribuisce all'intelligenza un'efficacia direttamente produttiva (i dotti e i soldati non giovano all'aumento immediato delle rendite della nazione, ma la loro opera giova al mantenimento e alla protezione, cioè solo indirettamente alla produzione di ricchezza). Smith addirittura, in maniera più assoluta, aveva affermato che "le classi dotte non producono valore alcuno".

Cattaneo parte quindi dal presupposto che il lavoro e il capitale, insieme alla natura, formano la ricchezza di una nazione, ma importante è capire il frutto delle azioni che portano al prodotto finale e come questo può essere rimesso in circolo, nonché capire il ruolo del lavoratore e del capitale nel dar vita al prodotto. Esiste cioè un elemento primordiale e più elevato di tutti da cui ha origine la ricchezza. E' celebre il suo detto secondo cui "*non v'è lavoro, non v'è capitale, che non cominci con un atto d'intelligenza*".

Con ciò Cattaneo andava oltre le tesi avanzate da Genovesi, Smith e Verri, i quali avevano attribuito un valore solo indiretto all'intelletto, assegnando al lavoro e alla distribuzione il ruolo di creatori di ricchezza. Pur recependo le loro tesi, sostiene, infatti, che "prima d'ogni lavoro, prima d'ogni capitale, quando le cose giacciono ancora non curate e ignote in seno alla natura, è **l'intelligenza che comincia l'opera** e imprime in esse per la prima volta il carattere di

ricchezza”<sup>18</sup>. Così afferma che tutte le scoperte, anche quelle fortuite, sono precedute da scrupolo e da intelligenza, tant’è che riporta egli stesso l’asserzione secondo cui “il valore che hanno le cose non si rivela da sé, è il senno dell’uomo che lo discopre”<sup>19</sup>. Da qui spiega l’elevazione dell’essere umano dalla bestia, contro la quale inizialmente lottava e moriva con l’intento di domarla, ma poi ha ideato modi per ridurre tempo e fatica dedicati a tale attività, con la costruzione di archi, fionde e trappole che gli permettono di dormire tranquillo, mentre la bestia cade vittima del suo ingegno. “La nuova ricchezza apporta riposo”, sostiene Cattaneo, “ma ricchezza e riposo sono entrambi frutti di un atto d’intelligenza”<sup>20</sup>. In sostanza la ricchezza è tanto meno legata alla fatica quanto più viene utilizzato l’intelletto, introducendo in tal modo (e forse inconsapevolmente) quello che poi divenne il tema dell’incremento di produttività del lavoro derivante dall’attività di ricerca e innovazione.

Cattaneo è stato un pensatore unico nella storia dell’economia che ha voluto dare tanta priorità all’intelligenza al punto da ritenerla la matrice di tutte le arti, anche quelle più antiche, che hanno spinto l’uomo ad evolversi, ad esempio nel momento in cui ha sentito il bisogno di aggiungere accessori ornamentali una volta soddisfatta la pura necessità di vestirsi. Da qui Cattaneo arriva alla conclusione che “il valore delle cose dipende più dalla stima che ne fa la mente che non dall’utilità che ne riceve la persona”<sup>21</sup> e percepisce che l’essere umano, una volta assicuratosi i beni che soddisfano i bisogni primari, dà vita ad una nuova serie di “atti mentali” quali la poetica, la danza, l’ornamento da cui trae diletto e meraviglia. Tali atti per tradizione, attraverso il linguaggio e l’insegnamento, si trasferiscono alle generazioni future, che altro non fanno se non rimanere in contatto con queste nuove idee ereditando soprattutto il modo con cui sono affiorate dalla mente umana. Da qui si deduce l’inclinazione dell’uomo alla continua innovazione, sintomatica di una percezione secondo cui la stasi mentale rattrappisce il senso stesso dell’essere uomo. L’idea di Cattaneo, confermata dall’evoluzione storica dell’umanità, è che l’uomo sarà sempre e comunque un essere vivente che si alimenta prima di tutto di intelligenza<sup>22</sup>: le opere dell’intelletto con cui l’uomo cresce e avanza nel corso della sua storia sono lampi fra l’oscurità dei secoli. Per tale ragione Cattaneo sottolinea che nessuna idea va smarrita e che l’uomo è bene sia sempre inserito in un circolo di idee che non deve chiudersi, poiché laddove ciò accade inizia l’assopimento mentale, il regresso ed il decadimento. La conclusione è che **“chiuso il circolo delle idee resta chiuso il circolo delle ricchezze”**.

In buona sostanza, per Cattaneo, la storia del progresso umano e le sue fonti generatrici stanno nel frutto che l’applicazione di idee innovative dell’uomo ha apportato, talora inconsapevolmente, alla sua esistenza. L’idea stessa, l’intelletto sono, quindi, l’origine di quel tesoro di risultati che le arti e le scienze hanno prodotto lungo il corso dei secoli. Lo stesso spirito di avventura che ha spinto l’uomo al viaggio e alla scoperta di nuovi luoghi gli ha

permesso di apprendere i frutti dei vari atti di intelligenza che altri suoi simili nelle diverse terre avevano prodotto. Nel termine *serendipity* si ritrova anche questa accettazione e condivisione dell'amore della scoperta di qualcosa di buono e di utile che, spesso in modo fortuito e senza processi a tal fine strutturati, l'uomo è arrivato a conquistare. L'unione delle idee, degli atti di intelligenza genera anche questo: giungere ad una conclusione del tutto estranea al proprio percorso, che senza essere intrapreso, non si sarebbe altrimenti avuta. Spesso solo a posteriori l'uomo ha avuto coscienza, tramite un processo di analisi approfondito, del valore di tali scoperte "scientifiche" o dei frutti dell'arte ottenuti in modo apparentemente casuale. Secondo Cattaneo una "fortuita miscela di fatti e di fantasie, di pratiche cieche e audaci astrazioni, di verità e d'imposture, ad ogni generazione imparata e insegnata, fusa e rifiuta, sotto un assiduo lavoro di riflessione si ordinò; si divise in parti, diede accesso all'analisi; la geometria poté separarsi dalla medicina, l'astronomia dalla giurisprudenza, la scienza profana e libera dal ferreo dogma. Ogni ingegno poté scegliere la sua via; la forza mentale di un uomo e di una classe di uomini si concentrò sopra un solo ordine di idee; il sapere sempre più si suddivise e il pensiero penetrò sempre più addentro nelle cose. L'analisi è nel regno dell'intelligenza ciò che la divisione del lavoro è nel regno dell'industria"<sup>23</sup>.

Attraverso questa tesi, Cattaneo ha introdotto anche il tema della *globalizzazione della conoscenza*, affinché i detentori della sapienza si facessero portatori della stessa verso altri popoli cosicché questi potessero, a loro volta, elevarsi e creare nuove opere. Secondo il pensatore lombardo, l'economia pubblica di una nazione si spiega con l'intelligenza "che afferra i fatti della natura, che presiede al lavoro, al consumo, al cumulo, che li fa essere o non essere"<sup>24</sup>. *A fortiori* Cattaneo, attraverso esempi pratici, giunge alla convinzione che non sono le scienze a costituire le basi dell'industria e della ricchezza, bensì il pensiero stesso. Esempi di utilizzo di tecniche e strumenti nuovi come l'aratura, il maggese, la rotazione della coltivazione, l'utilizzo degli animali da soma, l'argilla e la stessa bussola, che ha permesso all'uomo di attraversare i mari, sono stati frutto di osservazioni fortuite e non scientifiche. La scienza solo a posteriori è arrivata a dare una spiegazione delle leggi che stanno alla base di tali fenomeni o strumenti.

Cattaneo, in ultima analisi, sottolinea che l'intelligenza in sé è una forza che resta cieca se non accompagnata dalla *volontà*, componente vitale dell'essere umano attraverso cui si estrinseca operativamente la facoltà dell'intelletto e che, dando forma alle idee, le trasforma in azione e prodotto.



### **1.3 Fondamenti civili del pensiero economico e riscontri applicativi attuali: il caso dell'Ospedale "La Carità" di Locarno (CH)**

Nei paragrafi precedenti si è tentato, in sintesi e con qualche approssimazione semplificatrice, di ripercorrere le tappe ed i contenuti fondamentali della nascita e dello sviluppo del pensiero economico italiano partendo dal suo avvio "formale" nel XVIII secolo e proseguendo con i suoi progressi nel secolo XIX, tramite il contributo d'idee dei suoi principali protagonisti.

Ciò nella convinzione che il recupero e la rivalutazione del pensiero economico civile di matrice italiana possa contribuire a fornire una chiave di lettura alternativa anche all'attuale crisi - da molti ritenuta non congiunturale ma strutturale - del modello di economia classica, degenerato negli ultimi decenni in forme di liberismo estremo dei mercati e di finanziarizzazione spinta, con legami all'economia reale progressivamente sempre più labili. Fenomeno questo favorito e amplificato nei suoi effetti dalla globalizzazione dei mercati e dalla velocità di trasferimento di dati, innovazioni e capitali, determinata dalla diffusione delle tecnologie e degli strumenti informatici.

Il nostro obiettivo non è quello di proporre la rivisitazione in chiave moderna di modelli economici collocati in altra epoca, ma di tentare di verificare se alcuni dei principi fondanti del pensiero economico-sociale del settecento e dell'ottocento italiano possano trovare dimostrazione della loro perdurante validità, analizzando i risultati che la loro applicazione (attuata in maniera consapevole o meno) ha prodotto in realtà operative odierne.

Considerata la natura e la limitatezza del presente lavoro, per semplicità s'è individuato, per ciascuno dei due periodi storici esaminati precedentemente, solo uno dei temi cardine del filone di pensiero prevalente: 1) per il settecento, il principio della fiducia reciproca come patrimonio civile alla base della costruzione del bene(ssere) comune e della felicità di un popolo (Genovesi-Smith-Verri); 2) per l'ottocento, la spinta propulsiva verso la diffusione del benessere collettivo determinata dall'intelligenza e dalla volontà umana (azione) nei campi dell'innovazione scientifica, produttiva e artistica, quando accompagnate dalla circolazione e confronto/condivisione delle idee (Romagnosi-Cattaneo).

S'è quindi identificato, per effettuare la citata verifica sulla validità attuale - pur con le opportune cautele e adattamenti alla mutata situazione storico-sociale - un caso concreto di organizzazione di attività umane caratterizzato da elevati livelli d'eccellenza economico-operativa: l'Ospedale Regionale di Locarno "La Carità".

### 1.3.1 Perché la scelta dell'Ospedale Regionale di Locarno "La Carità" (OdL)

L'attuale Ospedale "La Carità" di Locarno in Svizzera (che di seguito, per brevità, chiameremo "OdL") è stato fondato nel 1872, proprio pochi anni dopo la morte in Canton Ticino di Carlo Cattaneo, anche se in realtà eredita le funzioni di un precedente Ospedale istituito nel XIV secolo e messo in liquidazione alcuni anni prima per debiti. Già negli obiettivi della sua istituzione, risalente ad oltre 140 anni or sono, si intravedono alcuni dei valori basilari che connotano anche l'attuale gestione: qualità professionale ed umana al servizio dei pazienti e della loro sicurezza, rigore e sobrietà nella gestione, trattamento adeguato del personale.

Seguendo questi binari, attraverso i decenni, si è sviluppato quantitativamente e, soprattutto, qualitativamente l'impegno dell'OdL che, malgrado successive trasformazioni giuridiche, è rimasto una realtà fondamentale legata al territorio (distretto del Locarnese e Vallemaggia) ed è attualmente parte dell'EOC (Ente Ospedaliero Cantonale, di natura pubblica). Oggi conta su 170 letti, con annualmente oltre 7.400 pazienti degenti, 5.000 interventi chirurgici, 37.000 pazienti che usufruiscono dei servizi ambulatoriali e 20.000 accessi al Pronto Soccorso (circa 1/5 del Canton Ticino, con un'urgenza affrontata in media ogni 25 minuti). I circa 700 collaboratori che fanno capo all'OdL, oltre a fornire una variegata gamma di servizi sanitari generalisti e specialistici, sono anche in parte impegnati nelle attività di ricerca e di formazione.

L'eccellenza qualitativa, alimentata tramite mirati investimenti economici in risorse umane, strumentazioni avanzate e metodologie d'avanguardia, è cresciuta nel corso del tempo e non riguarda solo il servizio prestato ai pazienti, ma anche le modalità di gestione e organizzazione, il clima aziendale ed il rapporto con i vari *stakeholders*, come meglio si vedrà nei capitoli successivi del presente lavoro.

In un contesto di settore d'attività, la sanità svizzera, noto per un livello di servizi sopra la media europea, per di più in un Cantone dove le realtà private con cui si confronta sono per numerosità e capienza superiori alla media nazionale, l'OdL rappresenta oggi una punta di eccellenza.

Infatti, l'OdL ha acquisito nel tempo varie certificazioni d'alto livello nel campo della qualità specifica sanitaria e della sicurezza dei pazienti, oltre che l'attestazione di conformità rispetto ai migliori modelli gestionali e raccomandazioni internazionali<sup>25</sup>. L'Ospedale presenta anche ottimi livelli di molti indicatori gestionali, organizzativi ed economici (es. un tasso medio d'occupazione dei letti pari al 95% e il più elevato livello di soddisfazione dei pazienti a fronte del minor costo unitario fra gli ospedali EOC) ed è il primo ed unico ospedale in Svizzera ad aver ottenuto nel 2008 l'accreditamento da parte della JCI (Joint Commission International).

I risultati raggiunti, ma anche il costante impegno passato, presente e pianificato per il futuro verso un continuo miglioramento, attraverso il cambiamento innovativo (vedasi, ad es., il recente progetto di fusione con un'importante clinica privata cantonale), hanno suscitato il nostro interesse nello scegliere tale struttura come caso d'indagine per verificare se e con quali modalità i principi di un'economia civilmente intesa possano trovare applicabilità con effetti positivi anche ad un'attuale concreta realtà d'impresa.

### **1.3.2 Fiducia reciproca come asset intangibile basilare per lo sviluppo collettivo**

Abbiamo osservato come nel pensiero del Genovesi il concetto di fiducia reciproca fosse un elemento imprescindibile di base per la costituzione ed il progresso di una collettività organizzata verso l'obiettivo del bene comune. In verità, la realtà partenopea del periodo storico nel quale viveva non pareva considerare tale virtù morale come rilevante per il progresso socio-economico, tanto da far ritenere allo stesso Genovesi che la carenza di fiducia reciproca fosse fra i principali fattori che spiegavano il ridotto sviluppo socio-economico di quella regione, in confronto con altri Stati, malgrado le sue grandi potenzialità materiali e intellettuali.

Appare intuitivo che quando il patrimonio civile di reciproca fiducia presente in una comunità - fra i suoi singoli componenti e fra questi e le istituzioni - è solido ed in crescita, si riducono gli oneri per la sua organizzazione e gestione. Calano infatti i costi per il controllo del rispetto di norme di corretto comportamento e di responsabilità civile (minore corruzione, evasione/elusione fiscale, contenzioso civile e penale, astensionismo, ecc.; migliore funzionamento dei servizi pubblici e maggiore rispetto dell'ambiente e della "cosa pubblica"), migliora l'efficienza del servizio ai cittadini e si liberano risorse per un ulteriore progresso economico, sociale e umano (investimenti in infrastrutture, ricerca e innovazione, formazione, cultura, arte, ecc.).

Analogamente, anche a livello di altre organizzazioni umane, diverse da Stato e comunità locali, orientate alla produzione di servizi o prodotti - cioè le imprese, private o pubbliche che siano - la presenza di un buon livello di fiducia reciproca fra i collaboratori, e fra questi e il management o i rappresentanti della proprietà, genera effetti positivi. Tali effetti sono direttamente valorizzabili in termini economici, quali minori costi, migliore efficienza e più alta qualità dei processi/prodotti. Infatti, un buon grado di fiducia interpersonale consente di:

- appiattare le stesse strutture organizzative, rendendo poco utile l'adozione di modelli piramidali con conseguenti minori costi di riporti e comunicazioni interne, di controllo minuzioso sulle singole decisioni/azioni e maggiore fluidità ed efficacia applicativa delle decisioni assunte e dei cambiamenti da introdurre;

- aumentare la responsabilizzazione individuale a tutti i livelli, consapevoli che il miglioramento complessivo dipende anche dal proprio contributo personale e che gli errori, se sono frutto di sperimentazione di nuove soluzioni, non comportano automaticamente una valutazione negativa;
- accogliere più agevolmente i cambiamenti e le innovazioni, con minori timori sulla loro applicazione anche quando non se ne comprende compiutamente la motivazione, contando sulla condivisione degli obiettivi ultimi e sull'impegno individuale come parte di quello collettivo, sulla trasparenza delle decisioni e dei conseguenti comportamenti;
- favorire un clima aziendale più familiare e di stimolo all'emergere di idee e contributi positivi da parte dei singoli collaboratori, alla loro sistematica e fattiva presenza sul posto di lavoro, alla risoluzione di eventuali problemi interpersonali e d'incomprensione.

Di tali fattori positivi prodotti dalla fiducia reciproca e del conseguente impegno per una crescita graduale e costante del patrimonio di fiducia, considerato come *asset* intangibile produttore di valore (anche economico) interno all'organizzazione della comunità dei 700 collaboratori, sembra pienamente consapevole il management dell'OdL. Di ciò si è trovato sicuro riscontro sia nei documenti strategici esaminati, che nei colloqui avuti e nel clima aziendale sperimentato durante le visite effettuate.

Ne sono testimonianza, ad esempio, i numerosi e impegnativi - in termini di tempo e risorse coinvolte - progetti d'innovazione qualitativa e organizzativa degli ultimi 2 decenni (ved. tabb. 1.1 e 1.2 in *Appendice*). Progetti che non avrebbero potuto essere accettati e realizzati dalla struttura di collaboratori senza essere visti come ostacolo all'ordinaria attività operativa svolta, se non fosse stato presente questo clima di fiducia<sup>26</sup>. Altri esempi di tale clima si ritrovano nell'adozione di un modello organizzativo estremamente leggero, nell'effettiva applicazione di sistemi di autovalutazione e nella costante presenza in reparto dei dirigenti, anche per cogliere e gestire precocemente eventuali malcontenti dei collaboratori e dei pazienti. Altre testimonianze derivano da attività apparentemente "minori", quale l'allestimento nei locali, reparti e corridoi dell'OdL di rassegne e mostre di vario genere (fotografiche, pittoriche, ecc.) sistematicamente organizzate e talora anche realizzate dagli stessi collaboratori, che ravvivano e personalizzano l'ambiente di lavoro, "colorando" gli spazi di accoglienza e degenza dei pazienti.

Ci pare perciò di poter dire, senza voler forzare la teoria e rinchiudere il pensiero genovesiano in applicazioni ristrette, che un valore etico, quale è la diffusa fiducia reciproca, abbia nel medio-lungo termine un valore economico non solo a livello macroeconomico (fiducia fra cittadino e Stato e fra i singoli o gruppi di cittadini), ma tale da diventare un *asset* - cioè un

investimento, intangibile ma non per questo meno rilevante in termini di creazione di valore nel medio-lungo termine – pure in comunità umane di più ridotte dimensioni, come le aziende organizzate per produrre beni o servizi. E in questo l’OdL rappresenta una conferma significativa.

Un *asset* che, come altri tipi di investimento aziendale di tipo materiale (impianti, terreni, sistemi logistici, hardware e software informatico, ecc.) o immateriale (marchi, brevetti, know-how, ecc.), richiede una continua attività di manutenzione e innovazione se non si vuole che diventi obsoleta e quindi perda in efficienza e capacità di generare valore economico.

La particolarità dell’*asset* “fiducia” è che per generare valore deve essere connotato da un ulteriore elemento caratterizzante fondamentale: la reciprocità, richiamando così il concetto che l’essere umano è un animale sociale che può progredire solo se si mette in relazione con altri.

### **1.3.3 Il continuo progresso qualitativo e le sue fonti: intelligenza umana, volontà d’azione e circolazione d’idee**

Quest’ultimo concetto del valore della reciprocità nella fiducia e, come già anticipato da Genovesi e Smith, del fatto che il singolo essere umano progredisce solo se si pone in relazione con altri suoi simili, ci introduce al passaggio successivo sostenuto principalmente da Cattaneo, allievo in questo dell’illuminista Romagnosi. La convinzione cioè che è l’intelligenza umana, se accompagnata dall’azione, a produrre progresso anche economico e non tanto la forza fisica o la ricchezza di beni materiali. Non solo: il concetto “forte” risiede nella constatazione che un effetto moltiplicativo di tale progresso deriva dalla circolazione delle idee e dal confronto con altri esseri umani (intelligenze) e popolazioni con diversi usi e tradizioni e che hanno generato e generano differenti innovazioni di tecniche produttive, strumenti, opere dell’arte e dello stile.

Del valore dell’intelligenza dei singoli nel produrre soluzioni innovative e del confronto e circolazione di idee dentro e fuori l’organizzazione d’appartenenza, l’OdL non solo ha piena consapevolezza, ma ne ha fatto uno dei valori fondanti del proprio agire, considerandolo elemento rilevante del sistema di continuo e quasi maniacale (in senso positivo) miglioramento qualitativo.

Significativo è, al proposito, il notevole numero di incontri che sono stati istituzionalizzati e resi sistematici fra responsabili di varie funzioni in commissioni miste tematiche (sicurezza, qualità, nutrizione, dolore, ecc.) e di taglio differente: alcune più operative, altre più strategiche o di programmazione (*cf.* tab. 1.3 in *Appendice*). Alcune di tali riunioni prevedono la presenza di persone esterne all’ospedale, proprio per favorire lo scambio e il fermento di idee provenienti anche da ambiti diversi.

Questi incontri fra “intelligenze”, lungi dall’essere considerati sia dal management che dai vari collaboratori come intralci all’attività quotidiana, ne costituiscono parte integrante e sono ritenuti importanti investimenti di tempo al fine di mantenere/migliorare la qualità del servizio, prevenire costi conseguenti a eventuali malfunzionamenti, esaminare e approvare progetti d’innovazione organizzativa o medico-scientifica. Tutte occasioni d’incontro, queste, che si traducono poi in decisioni (volontà) e quindi in azioni più o meno articolate.

Data la loro crescita in numerosità e sistematicità nel tempo, appare molto probabile che queste riunioni costituiscano uno dei fattori distintivi determinanti, unitamente al clima di fiducia già considerato, del continuo miglioramento qualitativo e nei livelli degli indicatori d’efficienza economico-organizzativa che fanno dell’OdL un caso d’eccellenza nella sanità svizzera.

Ma al di là dei momenti istituzionali, l’humus favorevole al fermento di confronti generatori di innovazioni anche di tipo “minore” (es. nuove tecniche applicative o soluzione di problemi pratici) fanno trovare spazi d’incontro e scambio d’idee in occasioni del tutto informali<sup>27</sup>, nell’ambito della diffusione di una cultura condivisa improntata alla guida proattiva delle persone e dei cambiamenti.

In più, la circolazione delle idee non è favorita solo all’interno della struttura dell’OdL e, contrariamente ad ogni orientamento protezionistico nei confronti dei vantaggi competitivi acquisiti, il management incoraggia e sostiene il confronto con altre realtà ospedaliere e l’ingresso di singoli dirigenti e collaboratori in Comitati, Commissioni scientifiche, strutture universitarie di realtà esterne.

## **2. Interpretazione originaria e trasformazione successiva di alcuni dei valori chiave dell’Economia Civile**

Si sono considerati nel primo capitolo, i valori prioritari a cui è ispirata l’economia civile e, assumendo come esempio alcuni di questi, si è voluto verificare la loro presenza e concretizzazione operativa in una realtà umana organizzata: l’Ospedale “La Carità” di Locarno (OdL). Obiettivo del presente capitolo è verificare se e come nella società moderna alcuni di quei valori siano percepiti correttamente nei contenuti e applicati poi nella pratica concreta. Tra i principali valori riportati nel precedente capitolo è opportuno soffermarsi sul significato della fiducia, della reciprocità quale norma sociale e, in particolare, cercheremo di capire perché è considerata la più rilevante del vivere civile. Tratteremo, inoltre, dei temi della concorrenza e della competizione quali fattori, a seconda dell’accezione assunta, prodromici al progresso civile o – al contrario – al suo impoverimento.

## 2.1 La fiducia

L'obiettivo di questo paragrafo è individuare, in chiave sociologica, la necessità per una nazione di informare i propri cittadini alle componenti principali utili allo sviluppo e soprattutto capire il perché, oltre che eticamente corretto, sia conveniente adottare determinati tipi di comportamento, che nella società contemporanea sono spesso percepiti, a volte, come obsoleti o addirittura fuorvianti per la crescita personale e professionale. Per esempio si è parlato della fiducia come colonna portante della crescita di una società, al pari quasi di una componente magica di coesione sociale che contribuisce a mantenere uniti i popoli (*vinculum societatis*). Se questo ha delle fondamenta solide dal punto di vista teorico, appare invece più riduttivo il concetto odierno di fiducia che nel sentire di molti Paesi "avanzati" è relegato a sottocategoria valoriale, quasi ad un agire istintivo che porta gli uomini a fidarsi soltanto perché costretti dalla necessità anziché ritenere la fiducia una complessa virtù utile a generare sviluppo. Sviluppo tanto in termini economici quanto in termini di qualità relazionali. Da recenti studi inerenti la fiducia si evince, attraverso alcuni esempi (es. il dilemma del prigioniero, la teoria dei giochi), come ad un atteggiamento di fiducia nei confronti del prossimo corrisponda un senso di maggiore affidabilità da parte dello stesso nei nostri confronti. Al contrario, invece, se ci relazioniamo con il nostro interlocutore con senso di sfiducia, la probabilità che questi disattenda le nostre aspettative è elevata, se non addirittura certa in determinati casi<sup>28</sup>.

Pertanto, se la fiducia è uno dei motori che muovono un popolo al progresso civile ed economico possiamo anche rilevare come spesso le fasi che hanno prodotto significative e radicali evoluzioni politiche ed economiche, sono state precedute e alimentate da profonde trasformazioni culturali. Facendo, ad esempio, riferimento proprio al periodo storico della nascita dell'economia come disciplina autonoma, il XVIII secolo, notiamo come grandi mutamenti di assetto politico (la Rivoluzione Francese) ed economico (la Rivoluzione Industriale) abbiano trovato terreno fertile per attecchire e svilupparsi anche a seguito di una rivoluzione culturale che li ha preceduti (l'Illuminismo). Ne consegue che anche un clima di solida e costante fiducia nei rapporti fra cittadino e istituzioni e fra singoli o gruppi di individui e realtà organizzate dagli stessi può essere favorevole ad un progresso comune solo quando è frutto di un mutamento culturale profondo e condiviso. Come vedremo in un paragrafo successivo, questo rapporto funzionale fra cultura (creata prima, condivisa e consolidata poi) e fiducia fra soggetti (individui, ma anche enti e realtà aziendali) costituisce uno degli elementi fondamentali per lo sviluppo e il perseguimento d'alti livelli d'eccellenza anche nel caso concreto di quella realtà organizzata che abbiamo assunto come parametro di confronto pratico delle affermazioni "teoriche" proposte in questo paper (l'OdL).

## 2.2 La reciprocità

La reciprocità è uno dei concetti chiave dell'umanità ed è forse antica quanto l'uomo stesso. La ritroviamo nella stessa forma e manifestazione in diverse epoche della società e in diversi contesti. Per Aristotele essa è collegata tanto ai rapporti commerciali quanto a quelli civili poiché è impensabile una struttura relazionale senza una base solida costituita da proporzioni e condizioni. I latini dividevano l'etimo della parola con i termini "dietro" (reci), "innanzi" (pro) e "mutuo" (cum). Sin dall'antichità la reciprocità è stata un elemento rilevante per il progresso dell'umanità intera, da cui ha avuto origine il cosiddetto Principio di Reciprocità che contribuisce alla costruzione dell'anima dell'uomo, tanto in termini filosofico-morali quanto religiosi e passando attraverso i greci (Taletè), i latini (Seneca), poi tramite le religioni (Cristianesimo e Buddismo), il principio è sempre stato lo stesso e comune a tutti: fai agli altri ciò che vorresti gli altri facessero a te stesso.

Più tecnicamente, la reciprocità assume forme dirette e indirette a seconda dei soggetti sui quali l'azione produce effetti. Quella diretta sottende sicuramente un rapporto biunivoco tra due parti: il soggetto X compie un'azione nei confronti di un soggetto Y e questi ricambia a sua volta nei confronti del soggetto X. Ovviamente la reciprocità, specie quella che intercorre in modo continuo tra due parti, presuppone la presenza di valori equivalenti o almeno adeguati. Nella forma tipicamente contrattuale si ha uno scambio equivalente di prestazioni o percepito come tale; in altre forme di reciprocità si possono avere scambi, pur se non sempre equivalenti, almeno sufficientemente adeguati affinché il rapporto continui (es. amicizia, amore). Se tale adeguatezza non viene soddisfatta, anche la sostenibilità della reciprocità stessa ne risulta condizionata (es. se una delle due parti del rapporto si sente sfruttata).

La reciprocità indiretta, invece, si può palesare in più modi. Anzitutto quando la direzione dell'azione che il soggetto X compie ed ha un effetto immediato sul soggetto beneficiario Y, a sua volta produce un effetto mediato su un terzo soggetto Z. La bontà dell'azione di X si avrà per effetto della mediazione di Y su Z nel senso che X vedrà gli effetti della sua azione (positivi/negativi) a seguito dell'azione di Y nei confronti di Z. Una situazione diversa si ha nel momento in cui il soggetto X compie un'azione nei confronti del soggetto Y e questa azione "scatena" nella mente di un soggetto terzo che osserva (Z) una forza tale da giustificare un'azione dello stesso Z nei confronti dell'attore X<sup>29</sup>.

La reciprocità introduce quindi un aspetto qualitativo nella naturale tendenza dell'uomo a porsi in relazione con il proprio simile: la dimensione umana è, infatti, caratterizzata da un aspetto importante come la vita in comune che per vari motivi porta ogni singolo soggetto a relazionarsi con altri soggetti tramite modalità che possono tuttavia differenziarsi. Ogni comunità, dalla più piccola come la famiglia alla più grande come la nazione, può tendere alla



prosperità o alla povertà a seconda di come s'indirizzano le relazioni tra i suoi componenti. La crescita della comunità, infatti, si ha quando "tra le varie forme di reciprocità prevalgono quelle 'positive', cioè quelle che originano cooperazione e sviluppo civile (contratti, mercato, mutualità, amicizia, amore) e quindi quando le forme distruttive o 'negative' della reciprocità (conflitti, guerre, vendette, ritorsioni) non prendono il sopravvento"<sup>30</sup>.

Sembrerebbe essere un dato di fatto ormai che gli essere umani compiono azioni riprovevoli ovvero costruttive a seconda delle loro esperienze pregresse e che è naturale e istintivo da parte dell'uomo avere delle reazioni proporzionate che producono un determinato risultato (positivo o negativo). Ci si prodiga nel ricambiare positivamente una buona azione, così come si ripaga negativamente con la stessa moneta a fronte di una cattiva forma di reciprocità riscontrata. Certo è che quando l'essere umano risponde in maniera uguale e contraria ad una forma di reciprocità negativa si ottiene un risultato finale di impoverimento generale di tutti i soggetti coinvolti. Ragion per cui ci si chiede quanto realmente conviene all'uomo, sia in termini economici che reputazionali, puntare a forme di reciprocità negative.

### **2.3 Concorrenza e competizione**

Il passaggio da concezioni teoriche positive all'applicazione pratica può essere semplice e diretto, ma talora divenire molto difficoltoso; in alcuni casi addirittura la trasformazione in azione può portare nel tempo a risultati opposti a quelli concepiti dalla teoria originaria.

E' quello che in sostanza succede quando parliamo di concorrenza e competizione. Questi due termini hanno assunto una connotazione significativamente diversa nell'accezione comune attuale rispetto al significato iniziale. Nella maggior parte dei casi oggi tali termini sono percepiti prevalentemente in modo negativo rispetto al concetto originario, in sé positivo. L'origine dei termini è antica: infatti, essi provengono dal latino cum-currere e cum-petere, rispettivamente "correre insieme" e "cercare insieme", intendendosi quindi uno sforzo condiviso per giungere ad un obiettivo comune. Si può cogliere in tale accezione la natura tipicamente relazionale del significato genetico di entrambi i termini.

Con il trascorrere del tempo e in differenti contesti sociali, però, questi due assiomi di base hanno subito una radicale trasformazione fino a influenzare in modo significativamente diverso rispetto ai presupposti iniziali i comportamenti individuali ma anche le politiche economiche moderne. Infatti, si è passati da contenuti sociali squisitamente positivi a contenuti utilitaristici e individualisti. Mentre il loro significato principale originario è il crescere in conoscenza tramite la ricerca ovvero l'apprendere dalle esperienze e conoscenze reciproche messe a disposizione nella collettività, il significato prevalente ad essi attualmente attribuito identifica in buona sostanza la lotta per aggiudicarsi il primato sul mercato o nella carriera professionale, talora

senza alcuna regola comportamentale di rispetto per l'altro o d'equità nelle condizioni di partenza.

Nel XVIII secolo gli economisti napoletani come Vico e Galiani avevano anticipato il concetto della cosiddetta “mano invisibile” del mercato, poi ampiamente articolato da Smith. Tale teoria tende a dimostrare come in un contesto di concorrenza perfetta, dove non esistono poteri forti o norme e pratiche distorsive che pongano alcuni in vantaggio rispetto ad altri, ma esistono regole ben precise e conosciute da tutti, l'interazione tra gli attori economici fa sì che, pur perseguendo gli stessi un loro obiettivo specifico, si generino risultati “mutualmente benefici”, spesso non considerati inizialmente e fuori dalle intenzioni di tutti<sup>31</sup>.

Strettamente connesso al tema della concorrenza è l'efficienza dei vari attori che operano nel mercato concorrenziale. Si è spesso assunto l'assioma che la concorrenza contribuisca a produrre efficienza. In realtà, tale parametro non assume di per sé un valore oggettivamente positivo, in quanto l'efficienza dipende anche dal fine che l'istituzione/impresa si prefigge e non è assolutamente essa stessa un fine (come spesso viene inteso nella pratica). In particolare è invalso il concetto di concepire un'impresa come efficiente quando massimizza il profitto. Ma, al di là della disputa sulle diverse connotazioni del concetto di profitto (es.: a breve o a medio-lungo termine? Profitto o creazione di valore sostenibile nel tempo?), quando ci troviamo di fronte ad altre strutture sociali (cooperative e imprese sociali, organizzazioni no profit, ecc.) che non hanno nella massimizzazione del profitto il loro principale obiettivo, non per questo si può asserire che esse non debbano seguire criteri d'efficienza gestionale al pari di quelle profit-oriented. E' altresì importante sottolineare che l'efficienza deve poi rapportarsi con l'equità. L'impresa che persegue a tutti i costi il profitto seguendo una strategia di pura efficienza, può infatti trovarsi di fronte a situazioni in cui si sacrifica l'equità, cioè si penalizzano altri portatori di interessi nei confronti dell'impresa (o stakeholders, come meglio vedremo nel capitolo successivo) rispetto ai soli portatori di capitale. Ration per cui i cultori dell'economia civile si chiedono come possa sopravvivere ed essere sostenibile il “mercato” quando si sacrifica notevolmente l'equità<sup>32</sup>.

Secondo l'analisi di Smith il mercato consiste in un “gioco a somma positiva” dove tutti gli attori in concorrenza riscontrano un beneficio e un'utilità. Contrariamente a quanto intuito da Smith, oggi si instaura in pratica un gioco la cui somma è zero, in quanto è radicato il concetto che la concorrenza significhi battere il competitor sulla base del seguente ragionamento: “il mio guadagno è direttamente proporzionale alla tua perdita”. In tal modo il mercato sembra trasformarsi in una gara sportiva dove la concorrenza produce una situazione in cui è presente un giocatore che vince e un giocatore che perde. Piuttosto il mercato dovrebbe essere inteso come facilitatore d'applicazione di una politica win-win, dove lo scambio cioè è inteso come

vittoria complessiva di tutti e la cooperazione è il meccanismo cruciale che regola i rapporti tra le parti in modo che si tenda verso un obiettivo comune e si raggiunga un risultato vantaggioso per tutti. Individuare il mercato come un “gioco cooperativo” è la chiave per superare la concezione deformata e deviata della concorrenza e della competizione favorendo condizioni per cui le imprese gareggiano non per eliminarsi a vicenda, ma per soddisfare al meglio le esigenze di coloro che usufruiranno dei loro prodotti/servizi, cioè i consumatori e, se possibile, anche altri portatori d’interessi. A tal proposito, a livello europeo si sta evolvendo una cultura giuridica che mira a salvaguardare la società. Infatti, in campo contrattualistico si sono introdotte molte normative volte a indirizzare il contenuto del contratto al soddisfacimento non del solo interesse egoistico delle parti, ma anche di altre esigenze esterne per favorire una funzione sociale del contratto stesso, ispirandosi a principi di equità e di uguaglianza<sup>33</sup>. Analogamente, alcuni studiosi attuali dell’economia civile affermano che “il mercato, la vita in comune, la politica, dipendono anche dal nostro modo di immaginarceli, dalla nostra cultura”<sup>34</sup>.

## **2.4 I valori relazionali nell’esperienza dell’OdL**

Ma cos’è che nutre, fa crescere e consolida un certo tipo di cultura? Non vogliamo qui addentrarci in dissertazioni socio-filosofiche, ma significare come questo termine, nel trovare applicazione a concrete realtà di collettività organizzate - siano queste comunità nazionali o aziende o organismi sociali più o meno grandi d’altro genere - contribuisca a spiegarne comportamenti e risultati anche nell’ottica economico-civile prospettata in questo studio.

Lo stimolo ci viene proprio dal caso concreto dell’OdL e dalla convinta interpretazione che il Direttore dello stesso ci ha fornito nel formulare la chiave di lettura applicativa del concetto di cultura (C) presente nell’organizzazione aziendale da lui diretta, tramite la seguente formula:

$$C = (E + I) * A$$

La cultura aziendale (ma lo stesso vale per qualsiasi comunità più o meno grande) è quindi l’insieme di due componenti fondamentali che accompagnano l’individuo che vi appartiene sin dal suo ingresso in tale comunità (sin dalla nascita, si direbbe, in seno ad una famiglia). Da un lato l’educazione (E), cioè l’insieme di regole di convivenza più o meno esplicite che sono presenti nella comunità e che derivano dai valori in essa presenti che a loro volta, nel tempo, possono venire consolidati e/o modificati. D’altro lato, l’istruzione (I), ovvero la formazione personale, tramite l’acquisizione di conoscenze, competenze e abilità che può avvenire sia all’interno della comunità stessa che all’esterno. Ma a conferire maggiore o minore espressività, cioè capacità di produrre effetti incisivi o meno in termini di risultati positivi verso l’interno e l’esterno della comunità, è il terzo elemento: “A”. Per (A) s’intende l’affidabilità, cioè la

coerenza di comportamento dimostrata nel tempo dai singoli individui appartenenti alla comunità organizzata (nel caso OdL: dal manager all'inserviente di cucina, dal medico primario all'operatore sanitario) nel tradurre in azioni/decisioni concrete e in comportamenti relazionali quotidiani quanto esplicitato nei valori, regole e indirizzi dichiarati. A ben vedere, e in altri termini, "A" costituisce quel patrimonio (o *asset* intangibile) di fiducia reciproca di cui già si è trattato precedentemente sia in termini teorici (Cap. 1 e Par. 2.1 e 2.2), che di applicazioni concrete nel caso OdL (Par. 1.3.2). *Asset* patrimoniale il cui consolidamento e accrescimento di valore, come già affermato proprio in quest'ultimo paragrafo citato, richiede un monitoraggio costante, investimenti manutentivi e miglioramenti qualitativi continui. Attività tutte che sono possibili solo (così come la visibilità dei risultati) con un impegno di lungo periodo. Significativo è che la Direzione dell'OdL sia la medesima da oltre 13 anni; fatto non frequentemente riscontrabile, ad esempio, in molte realtà sanitarie italiane dove la nomina dei manager avviene tuttora su indicazione di forze politiche, con durata media di 2-3 anni.

Vasta è la casistica di strumenti, processi ed esempi pratici che qualificano ciascuno dei tre elementi che formano la cultura aziendale nell'OdL.

Nel caso dell'(E), cioè dell'educazione a regole comportamentali che derivano dai valori stessi radicati nell'OdL, fra i quali il grande rispetto per l'altro in ogni approccio professionale e non, esistono molteplici esempi tangibili, a volte minuti o all'apparenza marginali, quali: sistemare la sedia dopo ogni riunione; riordinare l'archivio dopo averlo utilizzato nel modo in cui il collega gradirebbe trovarlo; ammettere i propri errori piuttosto che evidenziare quelli altrui; non fare attendere nessuno, nemmeno i dipendenti; avere grande disponibilità, anche di tempo, nello spiegare a chi fa più fatica a comprendere le motivazioni di regole e decisioni prese; non "barricarsi" nel proprio ufficio e nelle proprie competenze, lasciando aperto l'accesso sia fisico che intellettuale agli altri.

Riguardo ad "I" (formazione), è sempre stata dichiaratamente una leva fondamentale utilizzata dal management per attuare il cambiamento culturale e la condivisione del valore aziendale basilare del miglioramento qualitativo continuo. Si è puntato in particolare, viste le carenze tipiche del personale medico-sanitario, a rafforzare le competenze gestionali e di management, stimolando la partecipazione a corsi sia interni che esterni, su: assunzione di responsabilità, cultura della segnalazione di malfunzionamenti, gestione dei rapporti interpersonali, gestione di riunioni e proposizione costruttiva di questioni e decisioni, approccio delicato e sensibile su questioni dolorose o critiche con pazienti e famigliari, eccetera. A tutto ciò si aggiunge, come già accennato in altra sede, la tendenza a favorire interscambi con altre strutture sanitarie e scientifiche in una rete articolata di rapporti che sfruttino il senso originario positivo dei termini competizione e concorrenza.

Infine, con riferimento ad (A), rinviamo a quanto già segnalato nel Par. 1.3.1 in termini di pratiche diffuse per creare un clima di fiducia reciproca, consolidato anche dalla coerenza fra principi dichiarati, decisioni annunciate e concreta attuazione delle stesse. Aggiungiamo solo, quale ulteriore testimonianza dell'elevato livello di fiducia dei singoli verso la struttura manageriale dell'OdL, il fatto che le auto-segnalazioni di non conformità agli standard qualitativi, di quasi errori e di errori hanno raggiunto nel 2013 l'apprezzabile quota del 27% del totale segnalazioni, mentre quelle anonime sono continuate a scendere passando fra il 2009 e il 2013 dall'11% al 2%. La diffusione di tale nuova gestione del sistema di segnalazione qualità, sistema introdotto in OdL nel 1999, è un chiaro esempio di mutamento culturale aziendale con effetti positivi riguardo a: a) passaggio da un orientamento punitivo ad uno basato sull'apprendimento dell'esperienza; b) valorizzazione dei collaboratori e miglioramento della collaborazione fra servizi; c) riduzione della distanza fra collaboratori e dirigenti e fra personale in contatto con i clienti-pazienti e quello di supporto; d) creazione di un alto livello di condivisione degli obiettivi.

### **3. Economia Civile e Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)**

#### **3.1 Alcuni cenni di sintesi sul tema della RSI**

Come s'è accennato in precedenza, il pensiero che ha dato origine all'economia civile nel XVIII secolo in Italia ed ha poi trovato sviluppi applicativi più o meno positivi ed a fasi alterne nel corso dei secoli successivi, è stato oggetto di una più recente rivalutazione da parte di alcuni economisti italiani, anche in risposta alle critiche avanzate al modello capitalistico di mercato prevalente che negli ultimi tempi ha mostrato gravi segnali di crisi strutturale. Tale pensiero si propone di fornire criteri e modalità per coordinare interventi a livello macro, cioè azioni di politica economico-finanziaria da parte di governi nazionali o enti sovranazionali tese a regolare il vivere ed il rapportarsi di comunità ampie.

Possiamo affermare che una declinazione a livello microeconomico di quei principi e valori ha trovato un filone d'analisi e applicazione che si è andato diffondendo negli ultimi decenni con riguardo anche ad uno degli operatori economici: il settore delle imprese produttrici di beni e servizi. Si fa qui riferimento alle tematiche ed alle pratiche connesse con la RSI, cioè la Responsabilità Sociale d'Impresa (o, in inglese, CSR – Corporate Social Responsibility).

Fulcro di tale approccio, nell'ambito degli studi di economia e gestione d'impresa, che sono andati sviluppandosi nella seconda metà del secolo scorso, è l'introduzione del concetto di stakeholder, cioè di portatore d'interessi nei confronti dell'impresa, termine che qualifica una serie di soggetti – in aggiunta alla proprietà - come fornitori, clienti, lavoratori, comunità

territoriale, Pubblica Amministrazione, eccetera. Il concetto si pone come alternativo a quello tradizionale di stockholder o shareholder (azionista) quale unico fruitore del valore generato dall'azienda.

La sua nascita formale è probabilmente da attribuirsi ad Edward Freeman, che nel 1984 lo tratta ampiamente nel volume "Strategic Management: a stakeholder approach"<sup>35</sup>. Già però dalla fine degli anni '60 del secolo scorso s'inizia a parlare di corporate social responsibility e negli anni '70 tale termine diventa più comune fra gli economisti d'impresa e le scuole di management aziendale.

Il concetto che la creazione di valore per un'impresa non vada più a beneficio dei soli azionisti, ma debba avvenire a vantaggio di un più ampio spettro di soggetti ha suscitato numerosi dibattiti e ricerche. Alcune di queste conducono alla conclusione che le best practices adottate da aziende che praticano una governance finalizzata al soddisfacimento di una pluralità di stakeholders portano a risultati d'eccellenza anche in termini di valore economico creato e sostenibile nel lungo periodo. Rinviando all'ormai corposa bibliografia disponibile per gli approfondimenti su tali temi, ci preme comunque segnalare come la CSR ha cessato, nel tempo, di essere relegata ad ambiti ristretti quali l'impresa sociale, il no-profit o addirittura la filantropia. Non è neppure in molti casi adottata esclusivamente in risposta a prescrizioni normative e quindi, nella sostanza, subìta come mero adempimento di disposizioni legislative (compliance) o, ancora, assunta principalmente come pratica di miglioramento dell'immagine aziendale e quindi come una delle leve di marketing.

Al contrario, quando correttamente intesa, può diventare un innovativo approccio strategico alla gestione d'impresa che ne permea tutto il processo decisionale. In tal caso, infatti, induce l'impresa ad interagire dinamicamente con il contesto degli stakeholders di riferimento, bilanciandone aspettative ed interessi ed orientando strategie e operazioni in un'ottica di sostenibilità nel lungo termine: la rappresentazione di seguito riportata esemplifica una possibile distribuzione del valore creato da un'azienda ai diversi stakeholders di riferimento<sup>36</sup>.

Fig. 1 - Esempi di distribuzione agli stakeholders del valore aziendale generato



In concreto, quindi, partendo dal più generale concetto di “etica aziendale”, si sono andati poi sviluppando e diffondendo filoni di ricerca e pratiche manageriali che hanno riguardato vari campi: la trasparenza nella corporate governance, il management ambientale, gli investimenti socialmente responsabili ed i criteri di valutazione dell’impatto sociale delle operazioni aziendali, il rapporto fra sostenibilità e creazione di valore, la valutazione dei cosiddetti “intangibles”, la finanza etica ed i criteri di rating etico.

Dell’attenzione verso gli interessi di tutti gli stakeholders di riferimento della propria attività ritroviamo esempi concreti di rilievo nel caso assunto come raffronto empirico di questo paper: l’OdL. Ad esso ci sembra utile far riferimento, nella parte finale di questo studio, anche con l’obiettivo di proporre alcune prime considerazioni conclusive, che puntino a dimostrare come lo sforzo per soddisfare i bisogni dei portatori d’interessi ulteriori rispetto a quelli della “proprietà” aziendale possa essere non in contrasto ma del tutto compatibile con il (e talora funzionale al) raggiungimento di risultati economici e qualitativi d’eccellenza.

### 3.2 La sistematica attenzione agli stakeholders nelle strategie e nella gestione dell’OdL

Da diversi anni l’analisi, valutazione e messa in atto di strategie a favore del soddisfacimento degli interessi che i vari stakeholders dentro e attorno (cioè interni ed esterni) all’OdL rivolgono allo stesso, sono esplicitamente oggetto di focus primario da parte del suo management.

Ne è prova anzitutto la vera e propria mappatura dei vari stakeholders da quest’ultimo realizzata (cfr. tab. 3.1 in Appendice), arricchita e revisionata nel tempo, corredata da una matrice di ponderazione dell’importanza che ciascun portatore d’interessi riveste nelle strategie

di gestione dell'OdL e, viceversa, dell'influenza di quest'ultimo sullo stesso stakeholder. Ne deriva, da parte del management, la predisposizione di un sistema di rilevazione sistematica di informazioni sulle aspettative di ciascun gruppo di stakeholders e di valutazione del corretto bilanciamento di tali interessi nell'assunzione di decisioni strategiche e gestionali dell'OdL.

Tale attività è ormai parte a pieno titolo del processo di pianificazione strategica dell'Ospedale, avviato già nel 1996, soprattutto tramite una serie di meccanismi di rilevamento delle informazioni di tipo bottom-up (gruppi interdisciplinari, auditori interni ed esterni, strumenti di autovalutazione, ecc.) che consentono al management una loro elaborazione, verifica, valutazione e messa in atto di decisioni-azioni, integrate poi nel processo di budgeting e successivamente soggette a revisioni e controlli d'attuazione sistematici.

Solo per fornire qualche esempio di applicazione pratica di tale approccio integrato ai differenti bisogni emersi dal confronto con gli stakeholders, possiamo citare, con riferimento a quelli **esterni**:

a) nei riguardi dei pazienti e famigliari (utenti):

- l'apertura verso forme di medicina alternativa (es. Medicina tradizionale cinese, 2002) e di centri-servizi con nuove specialità, come il Centro ulcere croniche (2004), il Servizio di diabetologia (2005), quello di Educazione nutrizionale cardiopatici (2006), la Stomatoterapia (2007), l'Ergoterapia (2008), la Logopedia e la Neuropsicologia (2009), gli Ambulatori dolore cronico (2012) e Epatologia (2013);
- in risposta al crescente fenomeno dell'obesità e alla richiesta d'un approccio interdisciplinare allo stesso, la creazione di un Ambulatorio per bambini e ragazzi in sovrappeso (2011) e di uno per adulti obesi (2012);
- la costituzione di un'unità di day surgery (chirurgia diurna) che, ottimizzando i tempi d'occupazione del blocco operatorio, evitasse la formazione di liste d'attesa;
- una continua attenzione e revisione dei criteri di rilevamento del livello di soddisfazione, di eventuali reclami e di suggerimenti migliorativi; un esempio "minore" ma significativo: qualora venga segnalato da parte di qualche utente un malcontento sulla composizione dei pasti, il Capo cucina si reca in reparto per raccogliere i suggerimenti provenienti dai pazienti; un esempio più rilevante: nel caso di eventi avversi gravi viene condotta un'analisi approfondita delle cause per trovare dei correttivi organizzativi che ne impediscano il riaccadimento;
- una costante informazione ed educazione di pazienti e famigliari riguardo alle patologie e terapie d'interesse, tramite l'adesione a campagne organizzate da terzi o a percorsi educativi specifici organizzati dall'OdL e la divulgazione di materiale info-educativo;



b) nei confronti dei medici esterni (medici di base e specialisti):

- la possibilità di partecipare all'Advisory Board dell'OdL ed a corsi e stage organizzati dallo stesso;
- la possibilità di consultazione dei propri pazienti durante la degenza;
- il monitoraggio continuo del loro grado di soddisfazione riguardo ai livelli qualitativi dei prodotti-servizi prestati dall'OdL, anche tramite l'organizzazione di focus group;
- l'impegno dei dirigenti medici dell'OdL negli organismi di categoria (Ordine dei Medici del Cantone, Comitato editoriale della rivista medica territoriale, Circolo dei Medici, Commissioni e Comitati cantonali e federali universitari e non) per una continua circolazione di informazioni in senso multi direzionale;

c) nei confronti della comunità sanitaria e sociale di riferimento:

- una fitta attività di interscambi informativi con **strutture sanitarie** svizzere, che ha fatto dell'OdL una sorta di apripista per innovazioni organizzative adottate poi anche da altre realtà sanitarie. E' stata, inoltre, costituita nel tempo una vera e propria rete di partnership con altre strutture sanitarie e associazioni pubbliche e private che ha dato luogo ad una mappatura delle collaborazioni più efficaci, per ciascun campo d'attività specifico, ai fini di fornire un servizio a 360° ai pazienti (*cfr. tab. 3.1 in Appendice*);
- sul fronte dell'attenzione all'**ambiente**, l'impegno crescente verso il risparmio energetico risale agli anni '90 e vede come tappe significative l'ottenimento del premio Energia 2000, la certificazione ISO 14001 nel 2001 e la partecipazione dal 2004 al progetto Energho, che implica una serie di accorgimenti per ridurre al minimo i consumi energetici e di risorse naturali, con importanti risultati in particolare per l'olio combustibile e l'acqua potabile consumati (rispettivamente: - 56% e - 15% negli ultimi 5 anni). Analogamente, riguardo al trattamento dei rifiuti è stato realizzato un apposito manuale, nel quale, ad esempio, sono contenute misure per incrementare la raccolta differenziata ed il riciclo (crescita del 10% del materiale riciclato negli ultimi 5 anni fino a quasi 280 tonnellate nel 2012) e per il trattamento dei materiali pericolosi;
- riguardo al coinvolgimento della **comunità locale**, l'OdL ha sostenuto la nascita e lo sviluppo di un gruppo di volontari esterni (circa 30, dotati di un budget annuale per formazione e attività socio-culturali) e avviato una serie di iniziative rivolte al territorio quali: serate informative medico-scientifiche, giornate delle porte aperte, mostre d'arte nei corridoi dell'ospedale, concessione di spazi ad associazioni e gruppi locali, apertura di una cappella multi-confessionale;

d) nei confronti dei fornitori:

- si è instaurato un ottimo rapporto di collaborazione con i fornitori locali, che ha reso possibile indirizzare il 25% circa delle forniture ad operatori del territorio, favorendo l'economia locale e, nel contempo, agevolando i dipendenti dell'OdL con convenzioni e scontistica su acquisti presso i fornitori stessi (medicinali, alimentari, elettrodomestici, ecc.);
- si sono stabiliti protocolli di conformità ai livelli qualitativi richiesti, che hanno ridotto il numero di segnalazioni di non conformità, stabilizzando i rapporti con i fornitori più meritevoli e ottenendo da questi condizioni di favore.

Un'attenzione altrettanto o addirittura più marcata risulta rivolta verso le aspettative ed i bisogni degli stakeholders *interni*: primo fra tutti le risorse umane, con riferimento sia ai dirigenti (sanitari e non) che al personale medico, paramedico, infermieristico e non sanitario che compongono l'universo degli oltre 700 collaboratori dell'OdL. Già si è più volte indicato nei due capitoli precedenti, anche con numerosi esempi concreti, l'estrema importanza dedicata dal management aziendale al clima di lavoro, alle aspettative individuali ed ai rapporti fra collaboratori, anche al fine di fertilizzare idee e proposte di miglioramento. Si è pure sottolineato come costituisca uno specifico obiettivo aziendale creare quel circolo virtuoso di: formazione - creazione di una cultura condivisa - fiducia reciproca che costituisce un effettivo *asset* aziendale intangibile da mantenere e accrescere, anzitutto con la coerenza dei comportamenti a livello dirigenziale e poi con una costanza nel tempo nella gestione delle linee guida valoriali. Anche in questo caso sono state descritte, nel par. 2.4, le varie tipologie di interventi messi in campo nel tempo per favorire la valorizzazione di tale *asset* intangibile.

Rimane qui solo da accennare ai sistemi di valutazione – motivazione – remunerazione dei collaboratori impegnati nell'OdL, che, dall'esame effettuato, appaiono costituire un sistema integrato rispetto sia alle strategie aziendali che all'insieme degli interventi sul clima aziendale, la coesione interna e la formazione già descritti. Il sistema dei riconoscimenti economici, improntato a criteri di equità, tende ad affiancare a criteri di rilevazione di competenze, valutazione trasparenti e colloqui di valorizzazione sistematici, una gestione per obiettivi<sup>37</sup> con dichiarati MBO e utilizzo di strumenti, quali la SWOT analysis e le Balanced scorecard, certamente conosciuti in altri settori ma raramente utilizzati a livello di strutture sanitarie, anche in Svizzera.

L'insieme di tali meccanismi di attenzione al portatore d'interessi "collaboratore OdL" trova un supporto per il suo efficace funzionamento nel modello di comunicazione interna introdotto e sviluppato negli anni dall'OdL. Tale modello prevede l'attenta considerazione e impiego di tutti

gli strumenti comunicazionali a disposizione (comunicazione orale, meeting informativi e decisionali, posta elettronica, newsletter, reports, intranet, ecc.) con una verifica continua dell'efficacia dei metodi utilizzati e che trovano sintesi in un vero e proprio Piano di comunicazione annuale.

Abbiamo appositamente lasciato come ultimo *stakeholder*, non certo per livello d'importanza, il soggetto cui appartiene l'OdL, cioè l'EOC (Ente Ospedaliero Cantonale), in quanto l'esame del soddisfacimento dei suoi interessi riteniamo che debba trovare più opportuna trattazione nel prossimo e ultimo paragrafo di questo studio. Nello stesso ci proponiamo di evidenziare i risultati economici e qualitativi dell'OdL, che appunto riteniamo rappresentino l'interesse principale del suo Ente di riferimento, e di formulare qualche considerazione conclusiva sulla possibile connessione fra l'adozione dei valori dell'Economia Civile e della RSI come linee guida di gestione e l'ottenimento di performance d'eccellenza.

### **3.3 Coniugare i valori di Economia Civile e RSI con performance d'eccellenza: prime considerazioni conclusive ricavabili dal caso OdL**

L'attenzione sistematica e l'accuratezza nella rilevazione dei risultati qualitativi ed economici da anni attuata attraverso l'utilizzo di numerosi indicatori di percezione qualitativa dei livelli di servizio e di soddisfazione (indagini su pazienti-clienti, questionari ai collaboratori, ecc.) e di misuratori di risultati economici e quantitativi, raffrontati con altre realtà ospedaliere (ospedali EOC e non), hanno notevolmente agevolato l'analisi delle performance dell'OdL.

Poichè numerosi sono gli indicatori di performance utilizzati ed utilizzabili, concentreremo la nostra attenzione solo su alcuni fra quelli ritenuti più significativi, anche nella comparazione con i competitors, sia dal punto di vista quantitativo-economico che da quello qualitativo-percettivo.

Rispetto alla prima tipologia di risultati (economico-quantitativi), abbiamo fatto riferimento oltre che all'Ospedale nel complesso alle sue tre principali macro aree di servizi ai pazienti: l'area degenza (D = pazienti ricoverati per esami clinici, terapie, interventi chirurgici), il Pronto Soccorso (PS) ed i servizi ambulatoriali (SA). Mentre per le prime 2 aree (D e PS) gli indicatori più significativi di performance riguardano aspetti d'efficienza/produttività, per la terza (SA) si possono rilevare anche dati economici di costo-ricavo e quindi di utile specifico.

A livello globale, l'OdL presenta nel quinquennio 2008-2012 *ricavi totali in costante crescita* ed ormai vicini agli 80 milioni (Mio) di FrSv e sempre in linea con o superiori al budget. A fronte di tale incremento d'attività, i costi globali nello stesso periodo sono risultati contenuti attorno agli 80 Mio FrSv e, anche in questo caso, sempre in linea con i preventivi.

Particolarmente significativo al proposito ci sembra l'indicazione che deriva dal raffronto del **costo per paziente** (cfr. Fig. 3.1 in *Appendice*) che, nel 2012, per l'OdL risultava fra il 5% e il 10% inferiore rispetto a quello degli altri ospedali pubblici del Cantone. Tale risultato è stato ottenuto malgrado la crescita del numero di collaboratori impiegati (passati nel quinquennio 2008-2012 da meno di 600 ad oltre 700) e l'aggiunta di nuovi servizi medici offerti (12 nuove unità di servizio fra 2008 e 2013). Per alcuni reparti (es. Medicina) il costo per paziente raggiunge punte del - 30% rispetto ad altri ospedali cantonali. Costi bassi significano minori carichi fiscali per il Cantone, minori costi per gli assicuratori malattia e, quindi, minori spese a carico dei cittadini: si veda alla Fig. 3.2 in *App.* come l'incremento del premio medio pagato dagli adulti svizzeri per la cassa malattia obbligatoria sia cresciuto annualmente del 4% fra 2006 e 2012, mentre i costi d'esercizio dell'OdL si sono incrementati di meno della metà. Evidente quindi il **riflesso positivo oltre che diretto sull'EOC, di tipo indiretto su altri stakeholders**.

A livello di singole aree è significativo rilevare come in quella SA (cure ambulatoriali) si sia registrato fra il 2008 e il 2012 un incremento consistente dei pazienti, da meno di 35.000 a quasi 42.500 e come parallelamente si sia generato un aumento degli utili del comparto superiore al 100%, a fronte nel medesimo periodo di cali degli utili negli altri ospedali ticinesi con punte di - 900%. Ciò ha prodotto un incremento dell'autofinanziamento delle prestazioni SA fino al 113,5% nel 2012, il più elevato fra gli ospedali EOC.

Analogamente si registrano negli ultimi anni **incrementi di produttività ed efficienza** sia nel settore PS che D. Citiamo solo un indicatore per ciascuno: nel PS (pronto soccorso) a fronte di un incremento del 14% delle visite fra 2008 e 2012 - il più elevato degli ospedali EOC, la cui media è stata attorno al 2% - la produttività del personale è notevolmente cresciuta, passando da meno di 800 pazienti visitati per unità di personale nel 2008 ad oltre 900 nel 2012 (cfr. Fig. 3.3 in *App.*). Nel settore degenze (D) il tasso di occupazione dei posti letto è il più elevato fra gli ospedali ticinesi, il che, associato ad una degenza media fra il 2008 e il 2012 in calo (cfr. Fig. 3.4 in *App.*), fa dell'OdL una punta d'eccellenza nell'efficiente gestione di spazi e risorse destinati alla cura interna dei pazienti.

Venendo ora alle performance qualitative, cioè al livello di qualità percepito con rilevazioni tramite indagini/inchieste sul grado di soddisfazione (che sono effettuate sistematicamente sia a livello cantonale che nazionale svizzero), iniziamo esaminando il target pazienti-clienti, per poi passare ai collaboratori interni.

Riguardo agli utenti, particolarmente significativo è il risultato di un'ampia indagine effettuata a settembre 2012 su tutte le strutture sanitarie svizzere (188 istituti) e su sotto-gruppi degli stessi, coinvolgendo oltre 34.000 pazienti, come illustrato nella Fig. 3.5 in *Appendice*. Rispetto a ciascuno dei 5 parametri chiave utilizzati per rilevare il grado di soddisfazione

(qualità della cura, trasmissione di informazioni da medici e da infermieri, ritorno all'ospedale, rispetto del paziente), l'OdL registra valori degli indicatori superiori, talora nettamente, sia della media generale nazionale, che di quella dello specifico gruppo di riferimento e dell'EOC.

Se ai risultati d'alto livello in termini quantitativi e, ancor più, sul piano degli elementi qualitativi del servizio sopra esposti aggiungiamo il crescente numero di pubblicazioni scientifiche effettuate, l'aumento del numero di collaboratori sanitari che usufruisce di corsi di formazione (annualmente, da meno di 140 nel 2008 a oltre 160 nel 2012) e l'ottimo andamento degli indicatori di sicurezza professionale e dei pazienti, appare indubitabile che l'OdL rappresenti un esempio d'eccellenza di grande rilevanza, non solo a livello sanitario.

Altrettanto certo, anche dall'esame diretto effettuato, risulta che ciò non è frutto di scelte casuali od occasionali, ma di una chiara strategia di lungo termine che punta all'investimento nelle risorse umane, nell'organizzazione, nella ricerca di continuo miglioramento qualitativo gestionale e scientifico, quali elementi determinanti per generare performance economiche e qualitative delle quali si avvantaggiano *in primis* i clienti-pazienti ma significativamente anche una serie di *stakeholders* interni ed esterni all'Ospedale. L'interessante schema della strategia adottata per l'ottenimento di performance sostenibili nel tempo che il management ci ha fornito e che è riportato nella Fig. 3.6 in *Appendice* è la riprova di tale consapevolezza.

Che poi il collante sia determinato da una cultura aziendale fondata su valori che molto hanno a che fare con i principi basilari dell'Economia Civile e della RSI, a chi scrive appare ugualmente assodato. L'ingrediente che rende vincente quest'amalgama ed il circolo virtuoso accennato è rappresentato dal fatto che i valori e obiettivi dichiarati sono applicati e perseguiti con costanza e continuità nel lungo periodo e, soprattutto, con la coerenza dei comportamenti che, dalle operazioni gestionali più piccole alle decisioni strategiche più rilevanti, permea l'intero organismo aziendale.

Questa convinzione è soggettiva e quindi discutibile, anche se suffragata da dati seppur riferiti ad un solo caso reale. Interessante potrebbe quindi risultare il riproporre analoga indagine per altre realtà d'eccellenza aziendale, ovviamente anche in settori diversi da quello sanitario e magari considerando il raffronto con casi di aziende che non abbiano mai perseguito strategie di RSI simili ovvero le abbiano abbandonate nel tempo e valutarne quindi l'andamento delle performance. Ciò costituirebbe un ulteriore contributo a quel tentativo di verificare la validità concreta ed attuale di quei filoni di pensiero economico-civile nati in Italia che il presente studio ha modestamente cercato di avviare.

## Appendice

### *Table e figure relative al caso esaminato \**

Tab. 1.1 – Approccio eco-sistemico dinamico della leadership

<u>MOUNTAIN GOAL</u> : Vogliamo offrire un luogo in cui la malattia possa diventare l'esperienza per una libertà più grande			
LIVELLO INDIVIDUALE E DI GRUPPO			LIVELLO ORGANIZZATIVO
<u>PROSPETTIVA</u> <u>ESTERNA AL</u> <u>GRUPPO</u>	Costi esterni al team	Dinamiche disfunzionali esterne al team	Accordi e obiettivi con team esterni
<u>PROSPETTIVA</u> <u>INTERNA AL</u> <u>GRUPPO</u>	Costi interni al team	Dinamiche disfunzionali interne al team	Accordi e obiettivi di crescita del team
<u>PROSPETTIVA</u> <u>INDIVIDUALE</u>	Costi individuali	Dinamiche disfunzionali personali	Strutture di sostegno personale
<u>PROGETTI</u> (anno 2012)	<u>SCOPI PROFONDI</u>		<u>VISIONE SFIDANTE</u>
GECO – cartella informatizzata Cooperazione allo sviluppo Ristrutturazione Cure Intense Ristrutturazione e ampliamento mensa Service Room Valorizzazione e sviluppo tramite feedback 360° Introduzione e conduzione nuovi medici assistenti Realizzazione sito Internet centro fertilità AQC (Arbeitsgemeinschaft für Qualitätssicherung in der Chirurgie) Migliorare soddisfazione pazienti PS Monitoraggio dolore perioperatorio	Rendere buona la rete  Connettere la rete sanitaria per rispondere ai bisogni sanitari della popolazione Accompagnare attraverso il cambiamento il personale con un sostegno nell'apprendimento tecnico ed emotivo Riuscire a leggere il cambiamento, non subirlo e vedere delle opportunità Fare nostri i costi ed i benefici della visione comune Fare proprie visioni umanistiche sfidanti (serenità, felicità, armonia, conoscersi e condividere, valorizzare i talenti, promuovere la qualità dello stato d'essere, il valore della vulnerabilità come sostegno, risuonare nell'umano dell'altro, letizia, amarsi, rendere buona l'altra metà dell'altro, mettere l'uomo al centro con i suoi bisogni e talenti)		<b>CERVELLO</b> Puntare alla creazione di una rete sanitaria cantonale che connetta dentro e fuori l'EOC          <b>CUORE</b> Puntare allo sviluppo e al mantenimento di relazioni interpersonali/interaziendali di qualità

\* Tabelle e figure sono state tratte dalla "Documentazione partecipazione premio Esprix 2014" per gentile concessione della Direzione dell'Ospedale Regionale di Locarno La Carità

Tab. 1.2 - Sistema di gestione integrato

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008-2012
Consiglio di Direzione	Empowerment team	Cultura dei valori	Organizzaz. dipartimentale	ISO 9001:2000 Helthmark	ISO 14001	Team Qualità	Hospital Risk Managem.	Pre-survey JCI	Accred. Uniti contro il dolore	Qualypoint	Prime RCA e FMECA	Riaccredimento Unicef
Ospedale come azienda di servizi	Allineam. strategie RU	ITACA	Pianificazione strategie	CPI	ISO 17025	Unicef	Progetto Painless Hospital	Premio Esprix	DocQ	Percorsi del paziente	4 TQ, CRCC, CIQ, Comit. Sicurezza infrastrutt.	Accreditamento JCI
Visione e missione	Servizio formazione	Servizio qualità	Audit interni	Visione, missione, valori	HQuality	Indagine di clima	Mission Vision Valori (EOC)	Progetto Energho		Indicatori JCI	IPSG	Rafforzam. partnership (CRB e SALVA)
Servizio RU	Modello delle competenze	Comunicaz. interna	EBM	Energia 2000	EFQM		BSC EOC (2005-2008)	Partnership CRB		Monitoraggio cartelle cliniche	Tracer	International Essentials
MbO	MbO team	Controlling	Fourchette Verte		BSC							Intensità/ complessità di cure
PRN	Analisi SWOT		Progetto Health Promoting Hospital									Lean Hospital

Tab. 1.3 - Riunioni permanenti istituzionali

<b>Riunione</b>	<b>Partecipanti</b>	<b>Scopo</b>	<b>Frequenza</b>
<i>Consiglio di Direzione</i>	Direttore; Vicedirettore; Primari; Viceprimari; Capo infermiere generale; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti; Responsabile Risorse Umane; Invitati	Condivisione e presa di decisione concernente aspetti di carattere strategico e operativo (a medio/lungo termine) di carattere gestionale e medico	Mensile
<i>Conferenza capi servizio</i>	Direttore; Responsabile amministr. e controlling; Responsabile risorse umane; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti; Capo infermiere generale; Responsabile servizio alberghiero; Responsabile servizio tecnico	Informativa (informazioni discendenti e ascendenti) concernente aspetti di gestione corrente (a corto termine)	Settimanale
<i>Riunione di settore</i>	Responsabili medici e infermieristici di ogni reparto/servizio del settore	Informativa e decisionale concernente tematiche legate alle cure e all'organizzazione del settore	Secondo necessità
<i>Capi reparto</i>	Capo infermiere generale; Capi infermieri di settori; Capi reparto; Invitati	Informativa	Ogni due mesi
<i>Commissione Igiene ospedaliera</i>	Direttore; Farmacista; Inferm. prevenzione infezioni; Capo servizio di medicina; Capo servizio di chirurgia; Capo infermiere generale; Responsabile servizio alberghiero	Valutare i problemi igienici in funzione sistemica. Approva procedure, protocolli e linee guida	Ogni tre mesi
<i>Commissione di nutrizione</i>	Capo servizio medicina; Capo servizio chirurgia; 5-6 infermieri; Farmacista; Dietiste	Analizzare e discutere le tematiche inerenti la nutrizione clinica ed in particolare lo stato nutrizionale dei pazienti degenti. Approva direttive, procedure e linee guida	Quattro volte all'anno
<i>Commissione Culturale</i>	Primario di chirurgia; Primario centro di fertilità; Direttore; Responsabile risorse umane; Responsabile amministr. e controlling	Propone alla Direzione attività socioculturali (mostre, sistemazioni interne) al fine di avvicinare la popolazione al proprio ospedale	Secondo necessità
<i>Commissione Interna del personale</i>	5 rappresentanti servizi sanitari; 2 rappresentanti servizi generali; 1 rappresentante servizi amministrativi	Può chiedere di essere sentita dalla Direzione sulle questioni generali che interessano i dipendenti, l'organizzazione del lavoro e gli obiettivi dell'Istituto	Ogni 2 mesi se richiesto da una delle parti
<i>Riunione Dirigenti</i>	Dirigenti	Il Direttore comunica e condivide gli obiettivi e i progetti dell'Ospedale	Una volta all'anno
<i>Comitato Qualità e gestione del rischio</i>	Membri del Consiglio di Direzione	Rapporto annuale qualità/management review	Inizio anno



<b>Riunione</b>	<b>Partecipanti</b>	<b>Scopo</b>	<b>Frequenza</b>
<i>Riunione Team Qualità servizi generali</i>	Direttore; Responsabile amministrazione e controlling; Responsabile risorse umane; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti (o Gestore qualità); Capo infermiere generale; Responsabile servizio alberghiero; Responsabile servizio tecnico	Favorire il miglioramento continuo all'interno dell'ospedale basandosi su non conformità, reclami e idee di miglioramento. Sulla base delle segnalazioni dei collaboratori, pazienti, visitatori o altro, relative ai servizi di supporto vengono proposte delle azioni correttive o di miglioramento da implementare. Inoltre, a cadenza semestrale, nell'ambito della riunione del team qualità viene discusso il report delle segnalazioni del semestre precedente	Mensile
<i>Riunione Team Qualità di dipartimento -settore (medicina, chirurgia, donna-bambino e ODG e area critica)</i>	Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti (o assistente servizio Qualità); Primario/medico capo servizio o suo delegato; Infermiera caposettore; Persone di riferimento per la qualità	Come sopra	Mensile
<i>Riunione Team Qualità ODL/SALVA</i>	Responsabili qualità e sicurezza dei pazienti (o assistente servizio Qualità) ODL e SALVA; Medico capo servizio pronto soccorso; Infermiera capo settore; Persone di riferimento per la qualità; Direttore sanitario SALVA; Capo servizio SALVA	Come sopra	Cinque volte all'anno
<i>Commissione revisione cartelle cliniche</i>	8 medici; 3 infermieri; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti; Direttore	Migliorare la compilazione delle cartelle cliniche tramite il monitoraggio sistematico delle stesse	Almeno tre volte all'anno
<i>Commissione indicatori Qualità</i>	Direttore; Responsabile amministr. e controlling; Responsabile risorse umane; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti; 5 Medici; Capo infermiere generale;	Supervisione e coordinamento di tutte le attività di monitoraggio volte al miglioramento continuo della qualità delle cure e della sicurezza dei pazienti	Quattro volte all'anno

<b>Riunione</b>	<b>Partecipanti</b>	<b>Scopo</b>	<b>Frequenza</b>
	Responsabile per il settore infermieristico dell'Unità di medicina trasfusionale ed emovigilanza (UMTE); Gestore qualità		
<i>Comitato sicurezza infrastruttura</i>	Direttore; Responsabile amministr. e controlling; Responsabile qualità e sicurezza dei pazienti; Capo infermiere generale; Coordinatore sicurezza EOC; Responsabile servizio alberghiero; Responsabile servizio tecnico; Inferm. prevenzione infezioni; Collaboratore STM; 1 Medico; Farmacista locale	Garantire una gestione efficace delle infrastrutture fisiche, degli impianti, delle apparecchiature medicali in modo da ridurre e controllare le diverse tipologie di rischi e pericoli oltre a prevenire incidenti e infortuni	Due volte all'anno
<i>Commissione uniti contro il dolore</i>	Medico Caposervizio medicina; Primario di anestesiologia; Capoclinica chirurgia; Farmacista; Infermiera Unità di cure palliative; Capo infermiere generale	Analizzare e discutere le tematiche inerenti la gestione del dolore ed in particolare il dolore cronico dei pazienti degenti. Approva direttive, procedure e linee guida	Quattro volte all'anno
<i>Commissione gestione sala operatoria</i>	Capo infermiere settore Chirurgia; Capo reparto ANEST; Capo reparto SOP; Direttore; Primario di anestesiologia (Coordinatore); Vice Primario chirurgia; Vice Primario ginecologia e ostetricia	Garantire una gestione efficiente ed efficace della sala operatoria, provvedendo, laddove opportuno, all'aggiornamento di politiche, procedure e organizzazione	Due volte all'anno
<i>Commissione dimissione pazienti</i>	1 Medico quadro MED; 1 Medico quadro CHIR; Responsabile SI; Responsabile FIN; Responsabile GP; Responsabile GQ; Assistente sociale; 1 rappresentante della riabilitazione	Supervisione e coordinamento per tutti i problemi relativi al processo di dimissione dei pazienti.	Ogni due mesi
<i>Advisory Board</i>	Direttore; Direttore sanitario; Medici del territorio che hanno aderito al progetto	Dare continuità nella presa in carico dei pazienti tra settore extra-ospedaliero e intra-ospedaliero; formazione e aggiornamento professionale; informazione bidirezionale sulle principali novità/cambiamenti; accompagnare progetto "consultorio medicina d'urgenza"; condividere politiche e strategie ospedaliere	Tre volte all'anno

Tab. 3.1 – Mappa degli stakeholders (e matrice di strategicità)

Stakeholder	Aspetti salienti	Strategicità	Metodi di raccolta delle informazioni
Personale	Ca il 70% opera al fronte e per garantire cure di qualità	■ ■ ■ ■	Percezione, colloqui, inchieste, contatti sindacati, riunioni, raccolta idee, formazioni
Medici consulenti	Portano attività in ospedale (50% attività sala operatoria)	■ ■ ■ ■	Percezione, contatti informali, colloqui, inchieste, raccolta idee
EOC	Pianificano la strategia per i pazienti degenti	■ ■ ■ ■	Percezione, contatti informali, colloqui, conferenze dei direttori e direttori sanitari, commissione strategie
Medici curanti e specialisti	Decidono l'ospedale dove ricoverare i pazienti (50% pazienti)	■ ■ ■ ■	Percezione, contatti informali, colloqui, inchieste, stampa, advisory board
Pazienti e famigliari	Scelgono spontaneamente l'ospedale (ca. 50% pazienti)	■ ■ ■ ■	Percezione, contatti quotidiani, colloqui, inchieste, raccolta idee e reclami, stampa
Politici	Decidono la missione dell'ospedale per i pazienti degenti e il 50% dei finanziamenti	■ ■ ■ ■	Contatti diretti e tramite EOC, stampa, autorità locali
CdA	Influenza i politici e ne rende operative le decisioni, controlla l'attività dell'EOC	■ ■ ■ ■	Contatti diretti e tramite EOC
Assicuratori malattia	Garantiscono il 50% dei finanziamenti per i pazienti degenti e il 100% per gli ambulatori	■ ■ ■ ■	Contatti diretti e tramite EOC, stampa
Cliniche riabilitative, psichiatriche e case anziani	Garantiscono posti letto post-acuti (25% dimissioni)	■ ■ ■ ■	Percezione, alleanze, convenzioni, contatti informali, stampa
Società (popolazione)	Dobbiamo garantire loro contenimento dei costi, stabilità e Nachhaltigkeit	■ ■ ■ ■	Percezione, sondaggi, incontri, eventi, momenti informativi, stampa
Suole infermieristiche della regione e università CH	Formano quasi la metà del personale dell'ospedale	■ ■ ■ ■	Contatti informali, colloqui, indagini, stampa
Cliniche private acute (for profit)	Concorrenza e potenziale di crescita per l'ospedale (erosione quote pazienti)	■ ■ ■ ■	Contatti informali con i collaboratori delle cliniche, stampa
Fornitori	Gli acquisti rappresentano il 17% dei costi dell'ospedale	■ ■ ■ ■	Contatti informali, colloqui, raccolta idee e reclami, stampa, congressi ed esposizioni

Matrice importanza e influenza

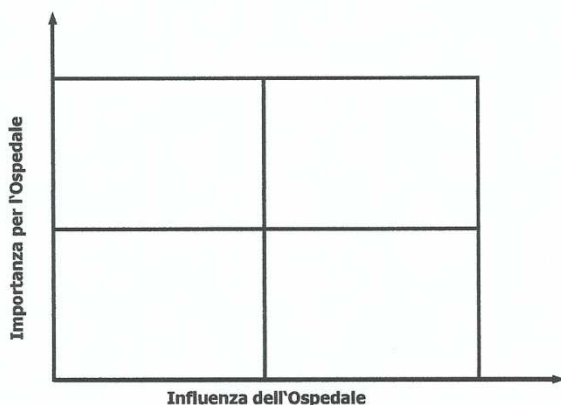


Fig. 3.1 - Costo per paziente ponderato in base al case-mix

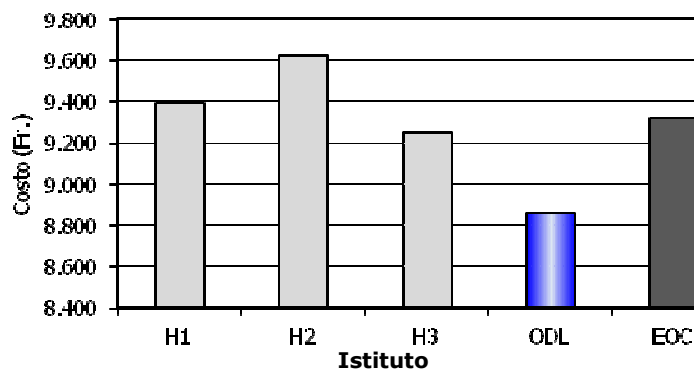


Fig. 3.2 – Totale costi d'esercizio paragonati all'evoluzione dei costi sulla salute

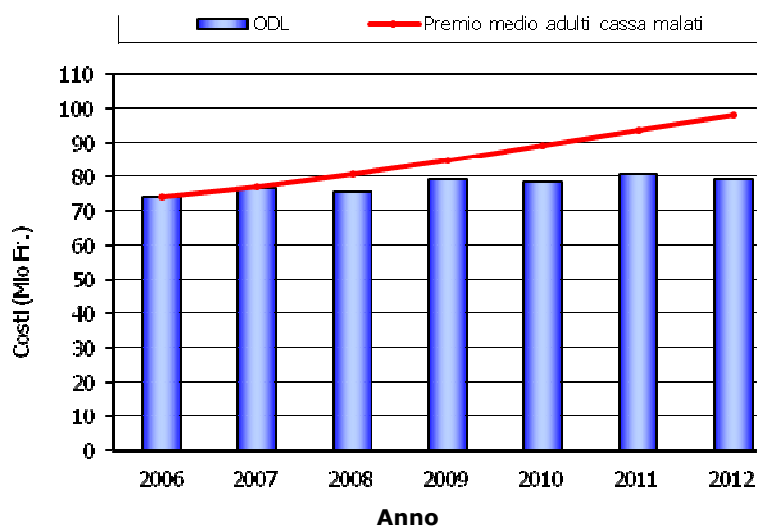


Fig. 3.3 – Produttività PS: pazienti visitati per unità di personale

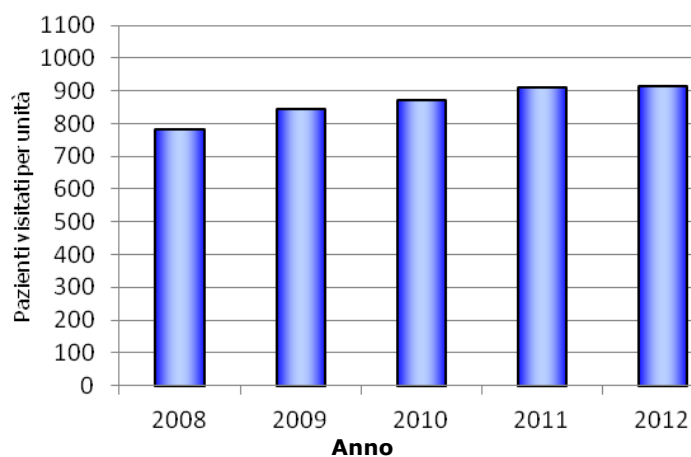


Fig. 3.4 - Degenza media ODL e media generale EOC

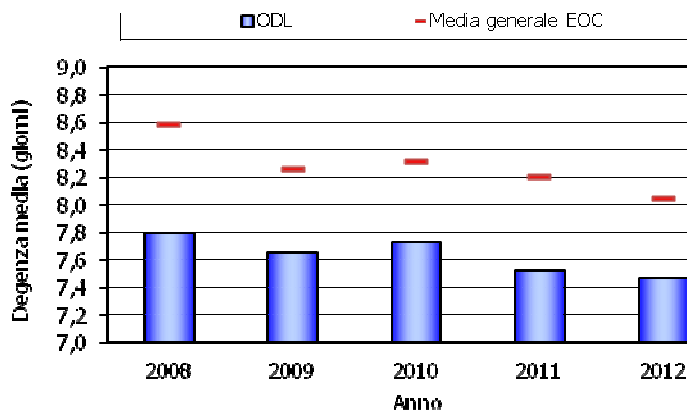


Fig. 3.5 – Misurazione nazionale soddisfazione dei pazienti

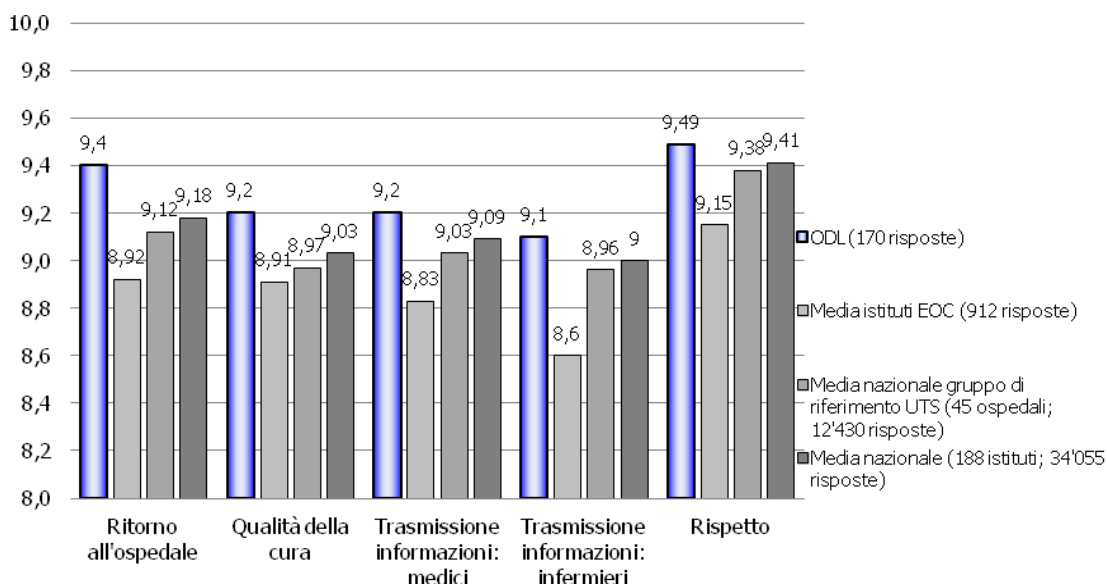
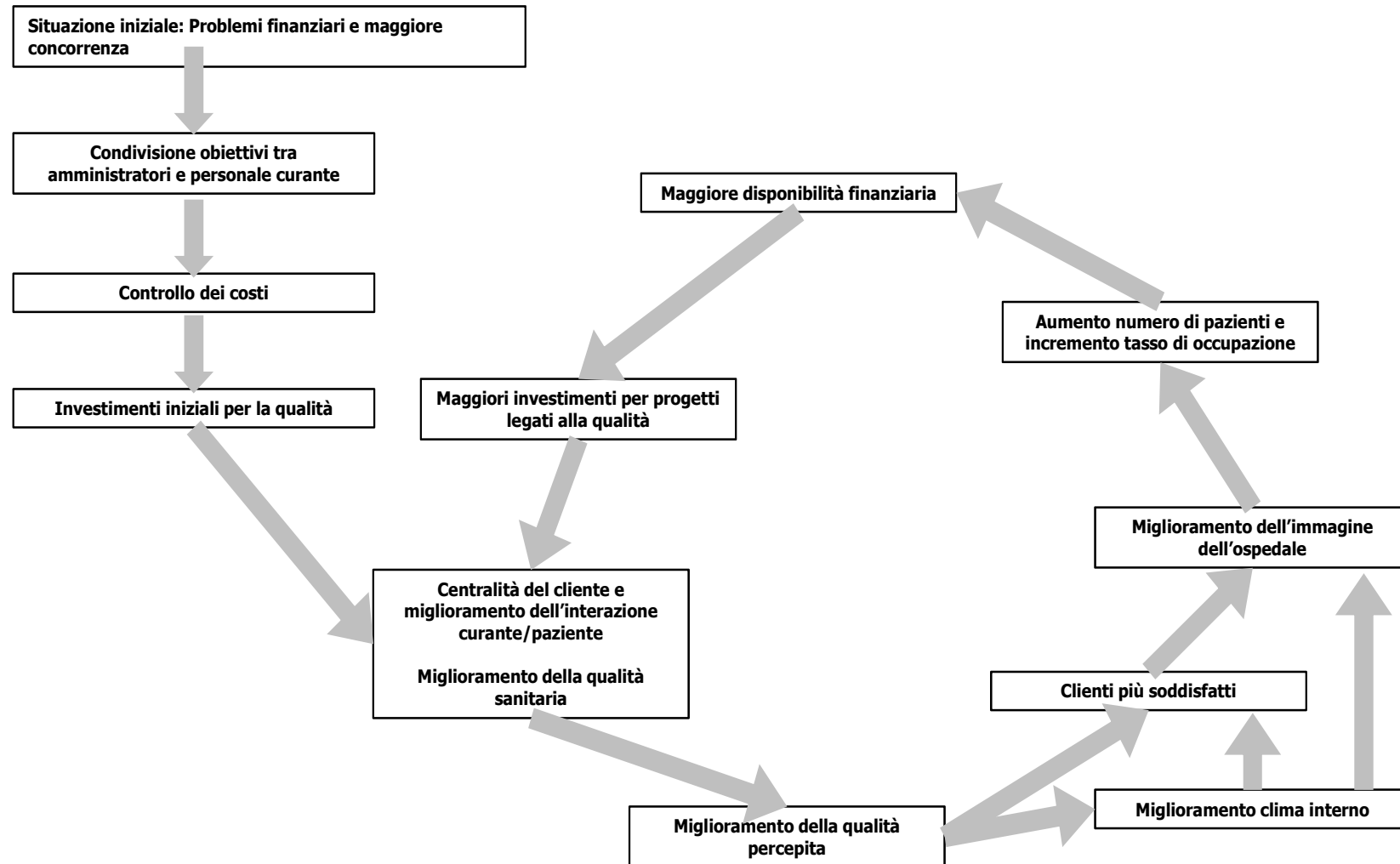


Figura 3.6 – Miglioramento continuo della situazione finanziaria



## Bibliografia

- AA. VV. (1995), *Moneta e sviluppo negli economisti napoletani dei secoli XVII – XVIII*, a cura di Roncaglia A., Il Mulino, Bologna.
- AA. VV. (1996), *Economia e istituzioni: il paradigma lombardo tra i secoli XVII – XIX*, a cura di Quadrio Curzio A., Il Mulino, Bologna.
- AA. VV. (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico: materiali per un nuovo paradigma di relazionalità*, a cura di Sacco P. L. e Zamagni S., Il Mulino, Bologna.
- Ambrosoli L. (2000), *La scoperta di Carlo Cattaneo: storia e cronaca dei suoi scritti*, Macchione, Azzate (VA).
- Aristotele (2000), *Etica Nicomachea*, a cura di Mazzarelli C., Bompiani, Milano.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L. (2009), *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*, Egea, Milano.
- Bruni L., Porta P. L. (2009), *Dizionario di Economia civile*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, pubblica felicità*, Il Mulino, Bologna.
- Cafagna L., Crepax N. (2001), *Atti di intelligenza e sviluppo economico: saggi per il bicentenario della nascita di Carlo Cattaneo*, Il Mulino, Bologna.
- Cattaneo C. (2001), *Del pensiero come principio di economia pubblica*, Scheiwiller, Milano.
- Cattaneo C. (1989), *Il Politecnico 1839-1844*, a cura di Ambrosoli L., Bollati Boringhieri, Torino.
- Dalocchio M., Teti E. (2011), *Valore, Impresa e Sistema Paese – Strategie d'azienda per la generazione di valore sostenibile*, Egea, Milano.
- Einaudi L. (1964), *Lezioni di politica sociale*, Einaudi, Torino.
- Esterlin R. (1974), «Does Economic Growth improve Humans Lot? Some empirical evidence», in *Nation and Households in economic growth: Essays in honor of Moses Abramowitz*, a cura di Davis P.A. e Reder M.W., Academic Press, New York-London.
- Folador M. (2006), *L'organizzazione perfetta*, Guerini, Milano.
- Freeman, Edward (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits*, in *New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>.
- Galiani F. (1751), *Della Moneta*, Stamperia Reale, Napoli.
- Genovesi A. (1757/1758), *Elementi di Commercio*, in *Lezioni*, Edizione Critica.
- Genovesi A. (2005), *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, edizione critica a cura di Perna M. L., Istituto Italiano per gli Studi Filosofici, Napoli (1765-1767).
- Gui B., Sugden R. (2005), *Economics and Social Interaction*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Heller A. (1994), *Etica generale*, Il Mulino, Bologna.
- Kahneman D. (2007), *L'economia della felicità*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Nuccio O. (2008), *La storia del pensiero economico italiano come storia della genesi dello spirito capitalistico*, Luiss U.P., Roma.

- Pelligra V. (2007), *I Paradossi della Fiducia: Scelte Razionali e Dinamiche Interpersonali*, Il Mulino, Bologna.
- Perrini F., Tencati A. (2008), *Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Egea, Milano.
- Porta P.L., Bruni L. (2004), *Felicità ed economia. Quando il benessere e ben vivere*, Guerini, Milano.
- Porta P.L., Bruni L. (2006), *Felicità e Libertà. Economia e benessere in prospettiva relazionale*, Guerini, Milano.
- Ruffini R. (2011), «Da Genovesi a Zappa: appunti per un'analisi dei legami tra l'economia aziendale e l'economia civile», *LIUC Papers*, 238, Università Carlo Cattaneo, Castellanza (VA),.
- Ruffini R. (2013), *Economia civile e management. Verso nuove relazioni nell'organizzazione aziendale*, Guerini, Milano.
- Sacconi L. (1997), *Economia etica e organizzazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Sen A. K. (1993), «Capability and well-being», in Nussbaum M., Sen A.K. (a cura di), *The Equity of life*, Clarendon Press, Oxford.
- Smith A. (1759), *The Theory of Moral Sentiments* (tr. It., La teoria dei sentimenti morali, Rizzoli, Milano, 1976).
- Smith A. (1776), *The Wealth of Nations*, Oxford University Press, Oxford.
- Verri P. (1771), *Meditazioni sull'economia politica*.
- Zamagni S. (2007), *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma.
- Zamagni S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S, Zamagni V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.



## Note

- <sup>1</sup> Antonio Genovesi, *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, edizione critica a cura di M. L. Perna, Istituto italiano per gli studi filosofici, Napoli (1765-1767), 2005.
- <sup>2</sup> Antonio Genovesi, *ibid.*
- <sup>3</sup> Adam Smith, [1759] *The Theory of Moral Sentiments* (tr. It., *La teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli, Milano, 1976).
- <sup>4</sup> Antonio Genovesi, *ibid.*
- <sup>5</sup> Aristotele, *Etica Nicomachea*, a cura di Claudio Mazarelli, Bompiani, Milano, 2000.
- <sup>6</sup> Secondo i fisiocratici l'agricoltura è l'unica forma di attività realmente produttiva di beni. La produzione di questi beni genera ricchezza: il commercio e l'industria sono delle componenti aggiuntive che contribuiscono alla trasformazione e alla distribuzione dei beni stessi, senza i quali appunto non ci sarebbe ricchezza e tantomeno commercio e industria.
- <sup>7</sup> Pier Luigi Porta, *riferendosi ad A. Smith*, in Bruni L.- Porta P.L., *Dizionario di Economia civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- <sup>8</sup> Pier Luigi Porta, *ibid.*
- <sup>9</sup> *Cfr.* Pier Luigi Porta, *ibid.*
- <sup>10</sup> Pier Luigi Porta, *ibid.*
- <sup>11</sup> *Cfr.* l'analisi dei bisogni in Pietro Verri, *Meditazioni sull'economia politica*, 1771.
- <sup>12</sup> Pietro Verri, *ibid.*
- <sup>13</sup> Pietro Verri, *ibid.*
- <sup>14</sup> *Cfr.* Pietro Verri, *ibid.* "Dovunque siano strade difficili al trasporto o pericolose per la sicurezza, se un buon governo le spiani e le renda agevoli e sicure, avrà accostate fra di loro tutte le terre e città".
- <sup>15</sup> Carlo Lacaita nella Prefazione alla riedizione del volume di C. Cattaneo, *Del pensiero come principio di economia pubblica*, Libri Scheiwiller, Milano, 2001.
- <sup>16</sup> Carlo Cattaneo, [1861] *Del pensiero come principio di economia pubblica*, ried. Libri Scheiwiller, Milano, 2001.
- <sup>17</sup> In *Del pensiero ... (ibid.)* Cattaneo continua infatti affermando che "Fin qui l'analisi, intenta ai fatti materiali, aveva annoverato bensì tra le forze produttive l'opera dell'uomo, ma mirando alle sole braccia e non badando all'intelletto. Non aveva considerato che alle braccia poteva ben supplire la bruta energia dei venti, delle acque, degli animali; ma che l'intelletto umano era una forza sopra tutte le altre poderosa e imperturbabile".
- <sup>18</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>19</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>20</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>21</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>22</sup> Qualche anno più tardi Nietzsche, chissà se influenzato da tali pensieri o meno, asserisce, nello Zarathustra, che "l'uomo è un corda tesa tra la bestia e l'oltreuomo" e per mezzo del suo essere vizioso o virtuoso decide consciamente se vertere dall'una o dall'altra parte (*cfr.* anche Aristotele, *Etica Nicomachea*, la psicologia dell'atto morale).
- <sup>23</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>24</sup> Carlo Cattaneo, *ibid.*
- <sup>25</sup> Proprio durante la stesura del presente paper, in particolare a inizio marzo 2014, l'European Foundation for Quality Management (EFQM) ha assegnato all'OdL il Premio europeo per l'eccellenza (5 stelle) e la sezione svizzera della stessa Fondazione gli ha attribuito il Premio per la qualità nazionale (Esprit Swiss Preis for Excellence 2014), selezionando l'OdL tra aziende svizzere non solo del settore sanitario, ma anche bancario, della produzione e dei trasporti.
- <sup>26</sup> Citiamo da un recente documento interno dell'OdL: «A livello di gruppo, ad esempio, l'iniziativa "C'è posto per noi" si basa sull'analisi introspettiva dei membri del gruppo ed è finalizzata a migliorare le relazioni interpersonali e ad innalzare il livello di fiducia all'interno del gruppo. A livello individuale strumenti quali il coaching, il feedback 360° e i programmi di formazione sono finalizzati a creare una struttura di sostegno in grado di aiutare l'individuo a conseguire i propri obiettivi personali e professionali».

- <sup>27</sup> Sempre da un documento interno all'OdL riportiamo: "La pausa [mensa o caffè, ndr.] ad esempio è vissuta dalla maggior parte dei collaboratori e dei dirigenti quale momento prediletto di scambio di informazioni e di discussione e, malgrado la vicinanza di bar e caffè all'esterno dell'Ospedale, la quasi totalità dei collaboratori sceglie la caffetteria dell'Ospedale per le proprie pause. [...] il Direttore ha fatto propria una nota metafora di Shakespeare paragonando l'OdL a un grande teatro: tutti i collaboratori, come i teatranti, interpretano una parte e anche se questa non sempre coincide con le aspettative, quando tutti si impegnano a fare del loro meglio la pièce continua a migliorare e il recitare collettivo diventa un'occasione di apprendimento reciproco".
- <sup>28</sup> Per approfondire il tema della fiducia si veda ad es. Vittorio Pelligra, *I paradossi della fiducia: Scelte razionali e dinamiche relazionali*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- <sup>29</sup> Per approfondimenti sul tema nonché per un riscontro della "formula socio-comportamentale" citata ved. Luigino Bruni, *Reciprocità in Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma, 2009.
- <sup>30</sup> Luigino Bruni, *Ibid.*
- <sup>31</sup> Per approfondimenti ved. Luigino Bruni e Stefano Zamagni, *Economia Civile*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- <sup>32</sup> Per approfondimenti ved. Bruni - Zamagni, *ibid.*
- <sup>33</sup> Questa teoria sulla nuova funzione del contratto è nata in Germania, principalmente nell'ambito del diritto societario. A partire dagli anni '30 del secolo scorso si è affermata la "teoria istituzionalista dell'interesse sociale", contrapposta alla "teoria contrattualista dell'interesse sociale". Walter Ratenau è il fondatore di questa corrente filosofica-giuridica (Teoria dell'interesse in sé).
- <sup>34</sup> Ved. Bruni – Zamagni, *Ibid.*
- <sup>35</sup> Edward R. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston.
- <sup>36</sup> Per una disamina più compiuta del tema accennato si vedano, ad es., F. Perrini, A. Tencati "Corporate social responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa", 2008 e M. Dallochio, E. Teti "Valore, Impresa e Sistema Paese – Strategie d'azienda per la generazione di valore sostenibile", 2011. Da tali testi si sono tratti spunti per questa breve trattazione.
- <sup>37</sup> Il processo, avviato nel 1996, ha portato a risultati importanti sul piano economico e del miglioramento qualitativo, partendo da un'attenta definizione, percezione e condivisione degli obiettivi assegnati. Ad esempio nel triennio 2009-2011, a fronte di una strategia basata sulla metafora "cuore-cervello", gli obiettivi individuati per le risorse umane ruotavano attorno al "come" lavorare meglio insieme al fine di un'ottimale presa in carico globale del paziente. Nel 2012, invece, in linea con la strategia individuata a livello aziendale di ulteriore miglioramento del rapporto costi/ricavi, l'Ospedale ha attivato oltre 10 progetti (con indicazione per ciascuno di un responsabile, dei componenti del team e del loro livello di coinvolgimento) riguardanti leadership e responsabilità, qualità e sicurezza, dai quali sono scaturite una serie di azioni gestionali/organizzative ispirate a criteri di "Lean Management" che verranno ulteriormente implementate nei prossimi anni.

---

## Sommario

La crisi d'origine finanziaria che dal 2007 sta coinvolgendo il mondo occidentale ha prodotto effetti pesantemente negativi anche sull'economia reale, con gravi conseguenze sociali tuttora presenti in molti Paesi, particolarmente in Europa. La presenza di un mercato globalizzato e di una finanza sempre più autoreferenziale e poco rivolta all'economia reale, pongono oggi in discussione la validità dello stesso modello di sviluppo proposto dall'economia classica o mainstream. Risalendo alla nascita degli studi economici, si scopre che l'origine dell'economia come disciplina autonoma avviene in Italia, a metà del XVIII secolo, con il partenopeo Antonio Genovesi che avvia la prima facoltà d'economia. Distante dal concetto attuale di supporto ad un mercato che si autogestisce, l'economia è considerata una scienza sociale, funzionale cioè al raggiungimento del benessere collettivo. I principi cardine della reciprocità, fiducia, scambio relazionale ne costituiscono le basi, in quanto fonti di progresso e benessere dell'individuo e della comunità in cui è inserito, tanto da essere definita economia civile. Altri esponenti dell'illuminismo italiano (Verri), ma anche lo scozzese Adam Smith, traggono spunto da quei principi per interpretare i fattori dello sviluppo e proporre ulteriori contributi. Nel secolo successivo, figure di rilievo come Beccaria, Romagnosi e Cattaneo proseguono su tale tracciato. L'avvio della rivoluzione industriale e del ruolo del mercato come propulsore di crescita, tuttavia, privilegia la diffusione del pensiero anglosassone che si richiama al lavoro di Smith (eletto a "padre" dell'economia classica), ma ne fa un utilizzo parziale e ne snatura gran parte dei principi di base. Più recentemente, a livello microeconomico aziendale, si è avviato un parziale recupero di quei valori originari, focalizzando l'attenzione sui concetti di pluralità di stakeholders e responsabilità sociale d'impresa.

Tramite questa rilettura del percorso dell'economia come scienza sociale, il presente lavoro vuole fornire un contributo originale, cercando di verificare se i valori proposti dall'economia civile consentano applicazioni positive alla realtà attuale. Individuato un concreto caso aziendale dove tali principi sono alla base dell'agire quotidiano, se ne sono valutati gli effetti in termini di risultati economici e qualitativi. Si è, cioè, posto in parallelo il percorso d'analisi storico-teorica con le pratiche effettivamente operate dall'Ospedale Regionale "La Carità" di Locarno, punta d'eccellenza in Svizzera, non solo nel settore sanitario. Attraverso un approfondito esame qualitativo e quantitativo di strategie aziendali, comportamenti organizzativi e risultati si è arrivati alla conferma che l'investimento nei valori fondanti dell'economia civile viene a costituire, nel medio-lungo periodo, un intangibile asset che può creare valore economico e sociale. Nel caso esaminato, si è dimostrato che un clima aziendale favorevole alle relazioni interpersonali produttive d'idee innovative e di reciproca crescita, genera continui miglioramenti qualitativi nei rapporti con i principali portatori d'interesse e produce risultati economici di rilievo, ai vertici fra le realtà operative pubbliche e private del settore d'appartenenza.

---

---

## Abstract

The great financial crisis started in 2007 in the Western world has spread its bad effects to the economies of many countries and is still generating serious social problems, particularly in Europe. The globalization of markets and a financial system increasingly self-regulated are now bringing a charge against the further sustainability of the mainstream economics. Going back to the sources of the economic studies, we discover that the country where economics became an independent research field was actually Italy. In fact Antonio Genovesi, born near Naples, established the first Faculty of Economics in the mid of the 18th century. Far away from the present market economic model, the one proposed by his School was closer to the idea of economics as a social science, aimed to find out the best rules and ways of creating general well-being. Under the name of Civil Economics, values like mutual confidence, respectful relationships and ethical behavior are the essential background for individual and general progress. Other Italian famous thinkers of the time (Verri) and Adam Smith, from Scotland, took advantage from these studies for their analysis and research about the reasons of wealth and ways of growth of nations. Beccaria, Romagnosi and Cattaneo, following the same path, gave further relevant contributions in the 19th century. Nevertheless, the Industrial Revolution and the role of market as the main regulatory body of the economic system diverted the interest to the neoclassical or mainstream economics. Only more recently, some schools of management revalued such principles at a corporate level, introducing the concept of a plurality of stakeholders and the corporate social responsibility (CSR). This paper aims to verify whether the values proposed by Civil Economics can find an application in the present situation, at least at the microeconomic level of corporate organizations. Once identified an organization undertaking these values as a driver for strategies and day-by-day management, we made an appraisal of the consequences on qualitative and economic performances. Following this criteria, the case chosen is “Ospedale Regionale La Carità di Locarno” (OdL), in Switzerland, well-known for its best practices among Swiss organizations, in (and out) the health services sector. We found out that the long-time investment the management has been realizing into those ethical principles contributes to build up an intangible asset generating economic and social value. Organizational behaviors and rules fostering innovation and individual commitment create ongoing qualitative improvements, high levels of stakeholders’ satisfaction and first-rate economic performances, placing OdL as an example of excellence in its field of activity.

---

## **Nota biografica sugli autori**

### **Maurizio Benedetti**

Maurizio Benedetti si è laureato cum laude in Economia Aziendale all'Università Bocconi. Ha sempre affiancato all'attività professionale aziendale la collaborazione accademica in Bocconi ed è autore di saggi e articoli d'economia industriale, management e innovazione finanziaria. Sul fronte aziendale, ha assunto diversi incarichi manageriali in grandi gruppi industriali e finanziari occupandosi di valutazione d'investimenti, pianificazione e marketing strategico, sviluppo di nuovi prodotti finanziari d'investimento, fra i quali uno dei primi fondi etici italiani. Negli ultimi 10 anni d'attività aziendale ha ricoperto il ruolo di Direttore Private Equity per l'Italia del gruppo BNP Paribas. Dal 2010 svolge consulenza gestionale e strategica rivolta prevalentemente a realtà impegnate nell'imprenditorialità sociale e del non profit, approfondendo metodologie gestionali ispirate all'economia civile ed alla responsabilità sociale d'impresa.

### **Gaetano Citro**

Gaetano Citro si è laureato a pieni voti in Giurisprudenza presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC di Castellanza (VA). Ha collaborato con l'Unità di Studi sull'Etica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC, svolgendo attività di ricerca e coordinamento ad ampio raggio sull'Economia Civile e sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) con studi specifici sul D.lgs. 231/2001 (normativa sull'etica aziendale) e sulla Legge n. 190/2012 (Legge Anticorruzione). Ha avuto modo, durante le sue ricerche, di collaborare esternamente con docenti della facoltà di legge delle Università di Boston e Harvard e con l'Ufficio per la lotta antifrode (OLAF) presso la Commissione Europea di Bruxelles. Attualmente collabora con Transparency International Italia per la promozione e lo sviluppo di un sistema di protezione delle segnalazioni e di coloro che segnalano gli illeciti (whistleblowing). Svolge, altresì, corsi di formazione alle aziende e agli enti pubblici sulle tematiche oggetto della sua ricerca ed è al contempo autore di articoli di portata nazionale e internazionale sul concetto di whistleblowing. Infine, svolge attività di assistenza legale, giudiziale e stragiudiziale, in materia di diritto penale generale e di diritto penale speciale inerente ai reati societari, finanziari e tributari (diritto penale dell'economia).

### **Angela Greco**

Angela Greco si è laureata in Economia Aziendale, specializzata in management sanitario e in gestione del rischio ospedaliero, è Responsabile qualità dell'Ospedale Regionale di Locarno "La Carità" (EOC) e della rete di riabilitazione REHA TICINO. Collabora con l'Istituto di Economia Politica (IdEP) dell'Università della Svizzera italiana.

### **Massimo Folador**

Massimo Folador si è laureato in Scienze politiche presso l'Università Cattolica di Milano.

Ha sviluppato una carriera manageriale all'interno di alcune aziende di importanza nazionale e internazionale.

Dal 2001 si occupa di consulenza aziendale e di formazione al fianco di alcune fra le principali aziende italiane.

Nel 2006 fonda, divenendone presidente, l'Associazione Culturale "Verso il Cenobio" che organizza a livello nazionale seminari ed eventi in collaborazione con importanti comunità monastiche italiane.

Dal 2009 è direttore dell'Unità di studi sull'Etica dell'Università Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza.

Nel 2011 diventa socio e amministratore di Askesis Srl.

Per "Guerini e Associati" è autore di due saggi: "L'organizzazione perfetta" (2006) e "Il lavoro e la Regola" (2008) dedicati al mondo dell'impresa e divenuti due "best sellers" nell'ambito dell'editoria manageriale. Nel 2011 pubblica "Il sapore del pane. Ascoltare l'incertezza per narrare la speranza", una raccolta di racconti che prova a narrare come sia possibile, nel lavoro così come nella vita privata, ritrovare speranze e progetti dentro ad una realtà all'apparenza così confusa e dura come quella attuale.

Attento conoscitore della storia e della cultura del movimento benedettino, ha fatto di questo un patrimonio di valori personale e punto cardine del suo lavoro di consulente e formatore.