

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA UNIVERSITÉ DE
LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN SCIENZE POLITICHE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

TESI DI LAUREA

Il capitalismo lento:

genesì storia ed evoluzione giuridica del modello economico

DOCENTE RELATORE:

Prof. Anna Maria Alessandra Merlo

STUDENTE: 23 F02 664, Lina Caiffa

Indice

Indice	3
Ringraziamenti	6
Introduzione	7
1. Adriano Olivetti: alle radici del Capitalismo Umanistico	8
1.1 L'infanzia	8
1.2. Il Canavese	9
1.3. La giovinezza	10
1.4. Il ruolo in Olivetti	11
1.5. La resistenza.....	12
1.6. Il dopoguerra	13
1.7. Le ultime attività e la scomparsa	14
2. L'idea di impresa di Adriano Olivetti: l'Impresa Integrale	15
2.1. L'impresa integrale.....	15
2.2. La comunità (e il territorio).....	16
2.3. La persona (e il lavoro).....	18
2.4. La cultura	19
2.5. Il design.....	20
2.6. L'architettura	21
2.7. L'urbanistica	22
2.8. Il "Sistema Olivetti"	24
3. Un approccio giuridico al capitalismo lento	26
3.1. Il bipolarismo nel Codice Civile del 1942	26
3.2. La riforma del Terzo Settore.....	28
3.3. L'impresa sociale.....	32

4. Il capitalismo europeo, lo <i>Slow Capitalism</i> e gli esempi borderline	35
4.1. La traiettoria del capitalismo europeo	35
4.1.1. La dimensione occupazionale.....	36
4.1.2. La dimensione del welfare e dei sindacati.....	37
4.1.3. La dimensione dei consumi e dell'ambiente	38
4.1.4. La politica sociale europea	39
4.2. Capitalismo lento: movimenti e applicazioni.....	40
4.2.1. Il movimento <i>Slow Capitalism</i>	40
4.2.2. Gli esempi "borderline": Almo Nature e Fondazione Capellino	41
4.2.3. Gli esempi "borderline": Patagonia	42
4.2.4. Perché "borderline"?	42
Conclusione	45
Bibliografia.....	47
Sitografia.....	50

Ringraziamenti

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia, per il suo costante supporto e amore, e ai miei colleghi di università, diventati amici, con cui ho condiviso tanti momenti e che hanno reso il mio percorso di studi un'avventura indimenticabile.

Rivolgo un sentito ringraziamento alla mia relatrice, la Professoressa Merlo, per avermi guidato con pazienza e preziosi consigli, fondamentali per lo sviluppo dell'elaborato.

Introduzione

Con la recente e progressiva crescita della rilevanza dei temi di sicurezza ambientale e sociale, è emersa la necessità di ripensare il modello economico capitalista sotto una lente diversa, quella del capitalismo “lento”,

In questo senso, il testo si propone di analizzare l’evoluzione e le caratteristiche di questo particolare modello economico, che non guarda solo al profitto, ma che persegue anche finalità sociali.

L’analisi, infatti, è partita dalla figura di Adriano Olivetti, imprenditore che, nella propria realtà aziendale, ha saputo combinare profitto, progresso tecnologico e attenzione al capitale umano e alla comunità.

Nel secondo capitolo si approfondiscono ulteriormente le caratteristiche del modo di fare impresa della Olivetti, definito “integrale”, in quanto affianca il successo sociale a quello economico.

In seguito, nel terzo capitolo, il focus è più sull’aspetto giuridico della questione. Il capitolo, infatti, descrive le strutture giuridiche che rendono possibile l’applicazione di un modello di capitalismo lento in Italia, a partire dal superamento della dicotomia tra Libro I e Libro V del Codice Civile del 1942, passando per la Riforma del Terzo Settore e l’analisi dell’istituto dell’Impresa Sociale.

L’ultimo capitolo, invece, si concentra sulla dimensione europea del capitalismo, affrontando temi come il welfare, l’occupazione e i consumi, fino ad arrivare alla definizione del movimento dello “*Slow Capitalism*” e di due particolari esempi, Almo Nature e Patagonia, che attuano strategie riconducibili al capitalismo lento, evidenziandone, però, anche i rischi.

1. Adriano Olivetti: alle radici del Capitalismo Umanistico

Per comprendere appieno il concetto di Capitalismo Umanistico è necessario guardare ad alcune figure cardine del panorama industriale del Novecento. Tra questi si inserisce senz'altro quella fondamentale di Adriano Olivetti. Non solo un imprenditore, ma un vero e proprio riformatore del concetto di industria italiana, un'industria che punta il suo sguardo non solo al profitto, ma anche all'uomo, alla cultura e alla comunità.

Questo capitolo non si pone di ripercorrere la vita di Adriano Olivetti solo come mera successione di eventi, ma anche come punto di partenza per comprendere il suo ideale di capitalismo, al di sopra di logiche puramente finanziarie, ma attento alle ingiustizie sociali e all'etica del lavoro: un modo di fare industria caratterizzato dal connubio tra solidarietà ed efficienza.

1.1 L'infanzia

Adriano Olivetti nasce a Ivrea l'11 aprile 1901.

Non dimenticandosi delle sue origini "provinciali", Adriano Olivetti viaggiò molto e abbracciò la "cultura moderna" di ispirazione soprattutto francese e americana, nonostante il profondo legame che manteneva con i ritmi e le radici (Maffioletti, 2016, p. 25).

La sua istruzione primaria fu totalmente affidata alla madre, Luigia Maria Ravel, che aveva ottenuto la licenza di maestra prima di sposare Camillo Olivetti. Accanto all'esperienza accademica e scolastica, il padre volle esporre Adriano anche al lavoro fisico in fabbrica, lavoro che, un giorno, avrebbe dovuto chiedere ai suoi operai. Proseguì poi gli studi presso una scuola pubblica a Milano per un breve periodo. L'idea di educazione che la famiglia Olivetti perseguì era, di fatto, quella della "*self-education*" e comunque improntata sull'autonomia e sulla responsabilità.

Il padre, poi, iscrisse Adriano e i suoi fratelli all'istituto tecnico Bonelli di Cuneo (Maffioletti, 2016, p. 34-38), memore della sua esperienza scolastica e dei suoi viaggi all'estero a Londra, dove lavorò come operaio agli strumenti di misura elettrici per comprendere metodi e macchinari delle fabbriche, e poi negli Stati Uniti, dove poté incontrare i grandi imprenditori della sua epoca e osservare il funzionamento e l'organizzazione di diverse grandi imprese, in un Paese in cui l'industria era già parecchio avanzata dal punto di vista produttivo, tecnologico e organizzativo (Maffioletti, 2016, p. 43-44).

1.2. Il Canavese

Dunque, l'Ivrea in cui opera in prima battuta la famiglia Olivetti era un contesto industrializzato, ma circondato da piccoli paesi che, ancora, vivevano grazie ai prodotti della terra e all'allevamento e, nei periodi più duri, pativano la fame fino agli anni Cinquanta. In questo contesto, l'ingegnere Camillo Olivetti costruisce nel 1896 la sua "Fabbrica dai mattoni rossi", un'impresa nata per la costruzione di strumenti per la misurazione elettrica, che poi trasferì a Monza nel 1903, per ampliare i suoi orizzonti. Questo progetto industriale era perfettamente integrato nel contesto di industrializzazione e di rivoluzione elettrica del tempo (Maffioletti, 2016, p.25-33).

Solo nel 1908 torna ad Ivrea per fondare la prima fabbrica italiana di macchine da scrivere che ebbe enorme successo, prima sotto la guida di Camillo e poi di suo figlio Adriano, trasformando per sempre Ivrea e il Canavese in generale in un esempio di modernità, e modificando le tradizioni economiche eporediesi che da sempre abbracciavano la centralità dell'agricoltura. Non solo, questa nuova realtà aveva permesso all'intero Canavese di arricchirsi ed aumentare la propria popolazione, oltre che il tasso di occupazione, formando un proletariato stabile (Maffioletti, 2016, p. 25-33).

In ogni caso, il suo modo di operare coinvolse sempre un connubio e una stretta relazione tra lavoro manuale e intellettuale, considerate le sue posizioni socialiste e il suo impegno in politica, volto ad affidare alla borghesia industriale la guida dell'Italia. Su questi presupposti nasce e si sviluppa sempre di più la sua impresa di macchine da scrivere (Maffioletti, 2016, p.39-57).

Adriano Olivetti, dunque, vive appieno la trasformazione economica, sociale e urbanistica del territorio del Canavese.

Da questa immagine di Ivrea e dall'esempio del padre Camillo deriva, poi, l'idea politica di Adriano Olivetti che elabora durante gli anni della Seconda Guerra Mondiale, incentrata sulla Comunità come l'unità amministrativa minima e fondativa dello stato. Infatti, nel 1958, Adriano Olivetti si vide impegnato nella politica nazionale e venne eletto deputato, sostenuto dal Canavese che era risultato favorevole e sensibile al suo movimento di riforma sociale, economica e urbanistica (Maffioletti, 2016, p. 25-33).

1.3. La giovinezza

Adriano Olivetti, almeno inizialmente, percepì la carriera imprenditoriale come un'imposizione da parte del padre, ma si rese conto e si convinse ben presto che l'industria e il lavoro fossero le fondamenta della società moderna (Maffioletti, 2016, p. 61). Adriano aveva capito che la collaborazione fosse alla base della società e del lavoro e che i dirigenti dovessero condividere le responsabilità e concedere maggiore autonomia ai sottoposti, evitando di centralizzare i poteri, ma organizzando al meglio l'azienda in modo organico (Maffioletti, 2016, p. 63-65).

Durante la Prima Guerra Mondiale, Adriano si arruolò come volontario nei combattimenti, dopo una lunga e autonoma riflessione. Suo padre, intanto, lo aveva iscritto al Politecnico di Torino. In questi anni Adriano Olivetti, si dimostra particolarmente appassionato alla politica, sulla scia socialista e riformista di suo padre, passione che lo porta a scrivere e diventare uno dei maggiori animatori della rivista "L'Azione Riformista", fondata e finanziata da Camillo Olivetti.

Durante il fascismo, gli Olivetti espressero dissenso e opposizione nei confronti della violenza dittatoriale del regime di Mussolini, seppur avessero inizialmente strizzato l'occhio alle idee originali del fascismo rivoluzionario (Maffioletti, 2016, p. 74-100).

Nel 1924 Adriano termina il servizio militare e torna ad Ivrea per entrare nella fabbrica di famiglia, continuando a portare avanti la lotta antifascista insieme al padre e sempre scrivendo nella rivista "Tempi Nuovi", dopo la chiusura di "L'Azione Riformista" (Maffioletti, 2016, p. 103-110).

L'anno dopo, nel 1925, Adriano parte per l'America, dove poté osservare le diverse applicazioni del neonato approccio Taylorista, con lo scopo di portarlo nel contesto italiano e in particolare nella sua azienda, in modo da innovarla sull'esempio dell'eccellenza americana, pur criticando il sistema americano fondato sul "Dio Dollaro" nelle sue riflessioni. Da questo viaggio Adriano Olivetti riuscì a ricavare un'analisi dell'organizzazione industriale americana, pubblicata sul primo numero della rivista dell'ENIOS. Tornato, partì subito per Londra, dove approfondì i suoi studi.

Poi, nel 1931, intraprese il viaggio in Unione Sovietica come membro della Confederazione Generale Fascista dell'Industria Italiana (corrispettivo dell'odierna Confindustria), durante il quale poté indagare l'inadeguatezza del sistema industriale sovietico.

Intanto, nel 1927, Adriano Olivetti si sposa con Paola Levi, con cui partì per un viaggio attraverso l'Europa, facendo poi ritorno in fabbrica.

1.4. Il ruolo in Olivetti

L'impresa Olivetti ha sempre più successo ed iniziano a nascere filiali prima nella Penisola Iberica (gestite da Adriano), poi in Argentina, creando, così, una propria rete commerciale e realizzando prodotti sempre migliori, pur non trascurando mai l'importanza dei dipendenti e degli operai, cuore pulsante dell'azienda. Infatti, Camillo Olivetti istituisce la Fondazione Domenico Burzio, volta proprio all'assistenza agli operai.

Finalmente, nel 1932, Adriano diventa Direttore Generale della Olivetti, prendendo il ruolo di un vero e proprio “animatore” del lavoro. Infatti, il suo compito non era solo quello di un capo, ma di un manager che organizza e pianifica l’impresa e le relazioni in essa contenute (Maffioletti, 2016, p. 131-160).

In ogni caso, la lotta al fascismo di Adriano continuava: la sua famiglia, da sempre apertamente simpatizzante per i socialisti, era sotto costante controllo da parte del regime tanto che Camillo Olivetti venne schedato come “avversario del regime” nel 1928 (Maffioletti, 2016, p. 161-165).

Negli anni Trenta, Adriano, per proseguire le sue attività, dovette, obbligatoriamente, acquisire la tessera del Partito Nazionale Fascista (PNF) e collaborò con il regime contribuendo economicamente alla casa del fascio di Aosta ed intellettualmente ad alcune riviste fasciste. La sua impresa, intanto, continuava a crescere e a produrre, permettendo ad Adriano di guardare oltre la semplice organizzazione dell’impresa, ovvero anche alla pianificazione urbanistica, non solo nel Canavese, ma anche in Valle d’Aosta. Questo lavoro di pianificazione del territorio permise ad Adriano Olivetti di impiegare, per la prima volta, il termine “comunità”, poi utilizzato nel suo progetto politico più avanti (Maffioletti, 2016, p. 175-210).

1.5. La resistenza

A partire dal 1942, Adriano Olivetti iniziò a collaborare con i Servizi Segreti Britannici in Svizzera per contrastare il regime fascista e concluse il suo programma di riforma della società e delle istituzioni italiane, fondata sulle Comunità: “Riforma politica, riforma sociale”. Nel 1943 propose un colpo di stato militare per rovesciare il governo di Mussolini ed instaurare un altro governo guidato da Badoglio, con cui era stato in contatto.

Nel luglio del 1943 le truppe degli Alleati sbarcano in Sicilia: Adriano fu arrestato e incarcerato presso il carcere Regina Coeli, ma venne scarcerato a settembre,

trattenendosi prima a Roma per un periodo e poi a Milano. Intanto, suo padre si era nascosto nel Biellese per sfuggire ai tedeschi, dove morì.

Adriano dovette poi espatriare in Svizzera, dove restò fino al 1945, continuando la sua attività cospirativa e portando avanti i suoi studi e le sue proposte di riforma. In seguito, tornò ad Ivrea, dopo un'intensa attività politica (Maffioletti, 2016, p. 239-270). Durante l'ultimo periodo del regime fascista, gli operai della Olivetti a Ivrea avevano sostenuto la resistenza partigiana e avevano collaborato con gli alleati, animati dallo spirito antifascista (Maffioletti, 2016, p. 300).

1.6. Il dopoguerra

Negli anni del dopoguerra le idee di Adriano sulla futura economia del Paese vennero prese in considerazione dalla Commissione economica della Costituente, rappresentando un grande contributo per la stessa. La sua "terza via" prevedeva una pianificazione economica e urbanistica non autoritaria, ma "definita ed applicata dal basso" (Maffioletti, 2016, p. 307), ovvero dalle Comunità (Maffioletti, 2016, p.306-310). Durante questo periodo la Olivetti continua a crescere, mentre Adriano si vede sempre più impegnato in politica: fonda la rivista Comunità e il Movimento Comunità (MC), sul modello del *Labour Party* inglese, con grandi finalità sociali e solidaristiche, come i Centri comunitari, impegnandosi anche nel progetto di industrializzazione del Mezzogiorno (Maffioletti, 2016, p.316-347).

Nel 1951 Adriano Olivetti torna per poco negli Stati Uniti: partecipa al *Congress of Cultural Freedom* e stipula un accordo con la *Ford Foundation* per ottenere una sovvenzione di 200.000 dollari all'anno e con altri enti per sostenere il suo progetto politico e stabilire sei nuovi Centri comunitari in Italia. In questo modo il MC riuscì ad intessere anche relazioni "metapolitiche" e culturali legate allo spirito democratico americano (Maffioletti, 2016, p.353-357).

Più tardi, nel 1956, poi, mentre proseguiva la sua intensa attività politica a livello nazionale e continuava a condurre la sua impresa, a livello locale Adriano Olivetti venne

eletto sindaco di Ivrea. Durante il suo mandato propose la sperimentazione di nuovi sistemi di amministrazione del territorio, non solo nel Canavese, ma anche in Lucania che, al tempo, era al centro dell'impegno dei Comunitari (Maffioletti, 2016, p. 397-400).

1.7. Le ultime attività e la scomparsa

Con lo scopo di portare a compimento i suoi obiettivi politici di instaurare una "democrazia integrata e dal basso" (Maffioletti, 2016, p. 401), Adriano Olivetti si dimette dalla carica di Sindaco di Ivrea e decise di farsi eleggere senatore durante le elezioni del 1958, con la lista "Comunità degli intellettuali, operai e contadini d'Italia". Nonostante gli sforzi, fu eletto solo deputato (Maffioletti, 2016, p. 401-403), fino al 27 febbraio 1960 quando morì d'infarto (Maffioletti, 2016, p. 439).

Portando avanti la sua azienda, Adriano Olivetti è diventato un esempio di uomo che, grazie alle sue conoscenze imprenditoriali e sociali, ha saputo coniugare capitalismo e profitto con impegno sociale, diritti dei lavoratori ed innovazione.

2. L'idea di impresa di Adriano Olivetti: l'Impresa Integrale

Dopo aver ripercorso la vita di Adriano Olivetti, per trattare dell'idea di impresa perseguita dagli Olivetti è utile fare riferimento alla sistematizzazione di Paolo Rebaudengo (2021), il quale individua sette "parole chiave" che non sono meri obiettivi, ma fondamenta di un progetto che guarda al benessere dell'individuo e alla costruzione di un ecosistema di valori più importanti rispetto alla produzione e al profitto.

2.1. L'impresa integrale

La Olivetti rappresenta un esempio di Impresa Integrale come definito da Butera (citato in Rebaudengo, 2021): un'entità in cui le attività culturali, sociali e assistenziali rappresentano componenti strutturali e non collaterali dell'impresa.

In questa prospettiva, il profitto non è il fine esclusivo, ma il risultato di un processo alimentato dal benessere dei dipendenti e dalla vitalità del territorio. Infatti, secondo la definizione di Butera (2009, anche citato in Rebaudengo, 2021), l'impresa si configura come un'organizzazione che persegue contemporaneamente elevati risultati economici e sociali, risultati rivolti poi a molteplici beneficiari: dai dipendenti, ai fornitori e clienti, ma anche, più in generale, all'ambiente fisico e sociale circostante. Per Olivetti, l'Impresa Integrale si fonda sui valori e guarda al management come un atto di responsabilità civile, al contrario delle aziende "tradizionali" disinteressate agli impatti sociali e ambientali e di disumanizzazione dei dipendenti (Rebaudengo, 2021).

In questo senso Via Jervis a Ivrea è il simbolo della filosofia aziendale della Olivetti secondo Butera (2009, anche citato in Rebaudengo 2021). Rappresenta la visualizzazione architettonica del suo modello di impresa, dove i due lati della strada incarnano le due facce integrate dell'impresa: la "Sinistra Ideale", ovvero il cuore produttivo e tecnologico della Olivetti, in cui l'efficienza, la competenza tecnica e la

proiezione internazionale diventano i pilastri dell'azienda; la "Destra Ideale", invece, rappresentava l'anima sociale dell'impresa, vale a dire i servizi che orbitano attorno alla Olivetti offerti ai dipendenti. Quest'ultimo lato non è alternativo alla produzione e all'efficienza della fabbrica, ma un vero e proprio prolungamento e completamento necessario alla parte produttiva (Butera, 2009).

I servizi sociali della "Destra Ideale" erano volti a coprire ogni aspetto della vita dei dipendenti: dall'istruzione e i servizi per l'infanzia, a quelli per il benessere e il territorio (vacanze in colonia, mense, edifici ecc.), a quelli di formazione e riconversione per investire sulla formazione e riqualificazione dei dipendenti a discapito dei licenziamenti (Rebaudengo, 2021).

Nonostante la centralità della figura di Adriano Olivetti, l'impresa si fondava principalmente su pratiche di management incentrate su responsabilità, comunicazione, organizzazione orizzontale (riducendo la gerarchia, a favore della competenza) e sulle relazioni sindacali partecipate per gestire il lavoro e i rapporti all'interno dell'azienda (Rebaudengo, 2021).

Tutto ciò rimane ben visibile nel corso del tempo, dimostrando di essere ormai una solida struttura solida, un vero e proprio "modello" per le altre imprese.

2.2. La comunità (e il territorio)

L'industrializzazione per Olivetti non è un mero fenomeno tecnico o economico che si limita ai confini della fabbrica, ma è un processo ben più profondo che si radica soprattutto nell'ambito sociale e civile, come sottolinea Ferrarotti (citato in Rebaudengo 2021).

In questo senso, la Comunità rappresenta un punto di equilibrio tra individuo e autorità dello Stato. Secondo la teoria di Olivetti (citato in Rebaudengo 2021), la Comunità ha confini definiti ed ideali: né troppo ristretti, né troppo vasti. In relazione a queste riflessioni ci si può riferire al territorio del Canavese (dove la Olivetti nasce, del resto), una realtà con le dimensioni ideali per poter garantire uno sviluppo umano integrale e che è stata, in qualche modo, il primo esempio pratico del progetto della cosiddetta

“industria sociale autonoma”, come definita da Ferrarotti (citato in Rebaudengo 2021) che guarda ai valori comunitari e non solo al profitto fine a se stesso (Rebaudengo, 2021).

L'originalità di Olivetti secondo Ferrarotti (citato in Rebaudengo 2021) sta, però, nella divisione radicale della legittimità della proprietà dell'impresa che viene divisa in quattro, superando il dualismo tra pubblico e privato: uno al Comune, per legare l'impresa al territorio; uno ai dipendenti, perché il lavoro diventasse una forma di partecipazione diretta; uno al Politecnico, per garantire un dialogo costante di ricerca e innovazione con l'impresa; infine, uno ai proprietari storici, per mantenere il legame con le origini.

In questo modo l'industria diventa “comunitaria”, poiché non ridotta al mero profitto, ma piuttosto alla redistribuzione della ricchezza sotto forma di servizi, cultura e benessere collettivo.

Questa visione si contrappone diametralmente al modello della “*company town*” poiché, per Adriano Olivetti lo scopo primo era far crescere la comunità del Canavese dal punto di vista industriale, pur mantenendo la propria origine tradizionalmente contadina attraverso il sostenimento di altri settori, garantendo un equilibrio tra città e campagna, e promuovendo lo sviluppo delle persone sotto ogni punto di vista (Rebaudengo, 2021).

Queste teorie prendono forma politica nel 1947, con la fondazione del Movimento di Comunità e dell'omonima rivista, nata l'anno prima. Nasce così l'idea dei Centri Comunitari, luoghi “democratici” di libera espressione, formazione culturale e politica e di assistenza sociale, base su cui riedificare lo Stato, e la figura di Olivetti come operatore sociale, un ingegnere e uomo di cultura che sapeva combinare la comunità territoriale con il problema della ristrutturazione dello Stato, guardando alle esigenze della società, presentandosi come, secondo Rebaudengo (2021) un “uomo politico nel senso pieno”. In questo senso, i progetti di Olivetti approdano anche nel Mezzogiorno con scopi culturali e politici (Rebaudengo, 2021).

E' evidente che l'industria, considerata l'originale visione di Olivetti, diventa per la prima volta uno strumento di riscatto e non di oppressione, sottolineando come il vero progresso, anche nell'impresa, sia legato e si possa misurare attraverso la qualità della vita e lo sviluppo umano, parametri strettamente connessi a fattori culturali, sociali ed etici.

2.3. La persona (e il lavoro)

Colonna portante del progetto imprenditoriale di Adriano Olivetti è il concetto di "Persona".

Nella visione di Olivetti (citato in Rebaudengo, 2021), che distingue tra il concetto di "individuo" e quello di "Persona", la Persona agisce con un fine superiore, ovvero l'arricchimento morale e sociale come dovere sociale, che la lega necessariamente alla Comunità.

Da questo discorso deriva un approccio rivoluzionario alla gestione del personale, un approccio diverso che non guarda alla risorsa umana come semplice "capitale umano", ma considerando soprattutto il personale patrimonio di cultura, intelligenza ed esperienze e competenze caratteristico di ogni dipendente (Rebaudengo, 2021).

L'approccio innovativo di Olivetti parte già dall'attività di reclutamento in azienda, basata sulle potenzialità e sulla curiosità intellettuale del candidato, invece che su rigidi tecnicismi, premiando per lo più la creatività e l'apertura mentale (Rebaudengo, 2021). Con questi presupposti, l'ambiente di lavoro che si crea è sicuramente più sereno e innovativo.

La Olivetti, a partire dagli anni Cinquanta, sotto la guida di figure come il sociologo L. Gallino e lo psicologo F. Novara e con la creazione del Servizio Ricerche Sociologiche e Studi sull'Organizzazione, diventa concretamente un laboratorio di sociologia e psicologia del lavoro, con l'obiettivo di "umanizzare" i processi produttivi, superando il Taylorismo.

Parallelamente, con la nascita del Consiglio di Gestione e con la riduzione degli orari di lavoro a 45 ore settimanali, si inizia a pensare che l'efficienza produttiva della fabbrica

potesse concretamente coesistere con la vita privata degli individui (in particolare quella contadina di Ivrea), mediante la creazione di un sistema di assistenza socio-economica e di servizi senza precedenti (come già affrontato sopra: mense, asili, colonie estive, ecc.) (Rebaudengo, 2021).

In questo senso, una figura centrale è sicuramente quella di Natale Capellaro, simbolo del valore e del talento premiati in Olivetti. Infatti, Capellaro entra in Olivetti nel 1919 come apprendista con la sola licenza elementare, ma riuscì a costruire la sua carriera da operaio a Direttore Generale Tecnico grazie all'invenzione di diverse calcolatrici elettriche e macchine da scrivere innovative. Altre figure chiave sono state Paolo Volponi e Ottiero Ottieri che contribuirono ad avvicinare la Olivetti alla letteratura industriale e alle idee, oltre alla produzione in sé (Rebaudengo, 2021).

2.4. La cultura

Nell'esperienza aziendale olivettiana un pilastro fondamentale è rappresentato dalla cultura, necessario per lo sviluppo dell'azienda.

Questa preminenza della cultura dell'impresa olivettiana subentra proprio a partire dalla strategia di reclutamento, unica nel panorama industriale mondiale.

La ricerca dell'azienda si orientava verso figure professionali che presentavano una combinazione di tre tipi di competenze: quella "ingegneristica", quella economica e quella umanistica, con lo scopo di gestire al meglio la complessità di una dimensione industriale come quella della Olivetti, integrando, appunto, precisione scientifica, visione economica e sensibilità etica.

In questo modo non solo la Olivetti riusciva a governare le sue aziende in modo efficace, ma risultava anche attrattiva verso i giovani laureati che cercavano un ambiente innovativo e pronto a guardare continuamente alla ricerca e all'apprendimento (Rebaudengo, 2021).

Già a partire da Camillo Olivetti, l'azienda si pone come interessata alla formazione professionale dei dipendenti. Poi, con Adriano, i progetti culturali si concretizzano.

Infatti, nasce il “Centro Formazione Meccanici” nel 1935, un corso triennale per l’approfondimento di materie umanistiche (arte, politica ed economia) e tecniche. Con questa iniziativa viene dimostrata la consapevolezza dell’importanza della cultura nel percorso di formazione di un lavoratore. In seguito, coloro che dimostravano di essere più dediti e portati allo studio, potevano accedere a livelli scolastici superiori, presso l’Istituto Tecnico industriale Olivetti, per poi arrivare al Politecnico. Questo iter garantiva una maggiore mobilità sociale, permettendo ai più motivati di arrivare ai livelli più alti di istruzione e occupazione (Rebaudengo, 2021).

Con la fondazione, nel 1952, dell’Istituto di perfezionamento in scienze dell’organizzazione aziendale (IPSOA) a Torino, avviene un ulteriore passo in avanti nella cultura, poiché l’istituto rappresentava la prima organizzazione italiana incentrata sul management con un approccio nuovo, che superava il classico metodo d’insegnamento italiano, ma si ispirava alle lezioni americane. Poi Olivetti fonda il CISV (Centro Istruzione e Specializzazione Vendite) nel 1954, facendo un ulteriore passo avanti (Rebaudengo, 2021).

Rebaudengo (2021) sottolinea come la formazione e la creazione di strutture educative promosse da Olivetti siano state imprescindibili per la crescita e l’innovazione dell’azienda, permettendole di ripensare velocemente i propri processi produttivi e le proprie strutture nel momento del bisogno.

2.5. Il design

In Olivetti, il design fa parte di un contesto più vasto: rappresenta una visibile filosofia aziendale che viene definita “stile Olivetti”. Infatti, i prodotti Olivetti non devono essere solo belli, ma devono combinare, allo stesso tempo, anche funzionalità, eleganza e prestigio (Rebaudengo, 2021).

Il design dei prodotti Olivetti ha anche lo scopo di rendere questi oggetti protagonisti di un rapporto esclusivo tra uomo e lavoro secondo Fortini (citato in Rebaudengo, 2021), non solo strumenti di calcolo e scrittura.

In questo modo, lo stile non rappresenta solo un “plus” esteriore, ma diventava proprio parte integrante del *modus operandi* dell’azienda, ovvero quello che la stampa definiva uno “spirito”, che metteva in continua relazione passato e futuro, estetica e efficienza secondo Fiorentino (citato in Rebaudengo, 2021).

Per realizzare la combinazione tra questi aspetti Olivetti si affidò a grandi personalità del mondo del design del tempo, come Nizzoli, Bellini e Sottsass che resero ogni prodotto un oggetto perfetto, come fosse un’opera d’arte (Rebaudengo, 2021).

Il design si è posto come elemento fondamentale per quanto riguarda l’innovazione e il ripensamento dei prodotti, dimostrando come lo “stile Olivetti” fosse un modo dinamico di guardare al futuro e al cambiamento e investendo tempo ed energie con lo scopo di creare prodotti funzionali, ma anche belli, seppur quotidiani, dando una vera e propria forma estetica all’alto valore culturale dell’impresa Olivetti.

2.6. L’architettura

L’architettura è un aspetto fondamentale per la Olivetti, a cui serviva uno spazio fisico che sostenesse i valori che contraddistinguono l’impresa.

Per Olivetti, l’architettura non era solo un esercizio estetico, ma un investimento che significava creare un grande strumento per mettere in atto il suo progetto di riforma sociale, migliorando la vita e la stabilità dei lavoratori, delle loro famiglie e di tutta la comunità (Rebaudengo, 2021).

Infatti, Adriano Olivetti, nonostante non fosse formato in architettura, riuscì comunque a rivelarsi un committente attento e competente, seguendo i progetti e guidandoli verso soluzioni innovative, volte a rendere l’ambiente lavorativo sano e luminoso, diversamente dagli ambienti bui e alienanti delle fabbriche tradizionali. Emblematico

per questo discorso è l'esempio dello stabilimento di Arco Felice a Pozzuoli, progettato da Luigi Cosenza con Pietro Porcinai e Marcello Nizzoli, fabbrica che guardava al rispetto dell'identità dei lavoratori, per lo più ex pescatori, marinai e contadini, attraverso l'uso di grandi spazi e vetrate panoramiche sul mare (Rebaudengo, 2021).

In questo senso, Ivrea rappresentava senz'altro un punto di riferimento in ambito di architettura, tanto da ospitare i progetti di architetti quali Figini, Pollini, Gabetti e altri. La Olivetti, in questo, aveva creato un sistema integrato fatto di fabbriche, ma anche abitazioni ed edifici per i servizi offerti dall'azienda, dove l'architettura si fonde con la giustizia sociale. Per questo, Ivrea è stata recentemente riconosciuta per la sua eccellenza come Patrimonio dell'Umanità UNESCO (2018), testimoniando come la Olivetti abbia saputo trasformare la città in modo da combinare la funzionalità produttiva con l'estetica architettonica e le esigenze delle risorse umane (Rebaudengo, 2021).

Un aspetto interessante in merito all'architettura in Olivetti è quello dei negozi e delle showroom internazionali, allestiti da altrettanto grandi nomi del design e dell'architettura italiana come Carlo Scarpa, Franco Albini e altri (Rebaudengo, 2021).

Infatti, non si trattava di semplici spazi di vendita, pubblicità, lavoro o vita quotidiana, ma di modi di dare anche l'immagine di un'impresa solida, ma allo stesso tempo accessibile, in pieno "Stile Olivetti".

2.7. L'urbanistica

La disciplina dell'urbanistica per la Olivetti si pone come una scienza di equilibrio e stabilità collettiva. Come sottolineato da Rebaudengo (2021) nella sua analisi dei pilastri dell'esperienza olivettiana, l'urbanistica diventa lo strumento con cui vengono coniugati in modo organico impresa, territorio e Stato. L'urbanistica secondo Olivetti (citato in Rebaudengo 2021) rappresenta l'unica disciplina in grado di generare la felicità delle persone e della comunità, in quanto garantisce salubrità e sicurezza dell'ambiente per tutti, combinando creatività progettuale e programmazione scientifica.

A questo proposito, la Olivetti adottò una pianificazione strategica dei dipendenti, il cosiddetto “*manpower planning*” (a differenza della famosa Fiat che, invece, non aveva adottato questi approcci e aveva causato grandi flussi migratori di lavoratori, costretti, di conseguenza, a vivere nelle periferie in modo disorganizzato e in condizioni peggiori senza il sostegno di servizi). Inoltre, la Olivetti aveva attuato una distribuzione territoriale tale da decentrare le attività produttive in modo da tutelare l’equilibrio demografico e sociale del territorio ed evitare sradicamento, alienazione e immigrazione di lavoratori incontrollata (Rebaudengo, 2021).

Già negli anni Trenta, la Olivetti inizia a interessarsi ai temi di pianificazione territoriale, proprio a partire dalla Valle d’Aosta (che al tempo comprendeva anche Ivrea), con il Piano Regolatore della Valle d’Aosta del 1937, documento che, sotto la guida di Adriano Olivetti e un gruppo di architetti, proponeva l’integrazione della città industriale, della campagna e della comunità montana, ispirandosi alle politiche territoriali rooseveltiane del *New Deal* (Rebaudengo, 2021).

Poi, nel dopoguerra, Olivetti si pose in prima fila per la ricostruzione democratica del paese, anche sul piano urbanistico, diventando, nel 1950, presidente dell’Istituto Nazionale Urbanistica (INU) e rifondando la rivista storica dell’Istituto, riportandola, attraverso finanziamenti personali, all’originario prestigio e rendendola un punto di riferimento per il settore in quegli anni. Inoltre, istituisce, nel 1955, l’Istituto per il rinnovamento rurale e urbano del Canavese (IRUR), volto a combattere la disoccupazione e ad integrare l’attività produttiva di fabbrica con le attività agricole del territorio. Poi, in quanto presidente dell’UNRRA-Casas, Olivetti prese le redini della ricostruzione post-bellica delle aree più colpite, come la creazione del borgo La Martella a Matera, dove la ricostruzione urbana venne integrata ad una riqualificazione morale e culturale (Rebaudengo, 2021).

2.8. Il “Sistema Olivetti”

Quello della Olivetti, sulla base delle sette parole chiave analizzate da Rebaudengo (2021), si pone come un sistema chiuso e coerente, in cui ogni elemento si rifà e sostiene l'altro. Infatti, ogni parola, posta in ordine progressivo o meno, comunque mantiene il senso intrinseco del modello di impresa che Butera (2009) ha definito “Integrale”, un modo di fare impresa reale e concreto che si fonda sulla giustizia sociale e sullo sviluppo umano (Rebaudengo, 2021). In questo senso, Butera (2009) non parla di un'impresa "illuminata" o "responsabile", ma semplicemente di un'impresa normale che “sviluppa in modo eccellente e congiunto valore economico e sociale attraverso una strategia e azioni concrete” (Butera, 2009, p.8), ovvero di un'impresa che si fonda su un legame di reciprocità tra successo economico e successo sociale, legame che si riferisce ad un soggetto collettivo con una propria struttura e un proprio *modus operandi* e non volto quindi solo al raggiungimento dei fini dei proprietari (Butera, 2009).

Così, la Olivetti, in quanto impresa integrale, rappresenta il risultato concreto di questo legame di reciprocità tra impresa e società, importando ed esportando contemporaneamente valori, norme e regole sociali combinando questi aspetti con conoscenze e cooperazione (Butera, 2009). In questo modo, le dimensioni di cultura, architettura e urbanistica precedentemente analizzate non sono investimenti fini a se stessi o costi accessori, ma pilastri fondamentali del sistema di impresa che si fonda su rapporti tra persone “vere” e non esclusivamente sulle qualità individuali dell'imprenditore o dei dirigenti (seppur importanti), in quanto un leader ha bisogno di un corpo sociale per realizzare l'impresa (Butera, 2009).

Questo modello trova massima espressione e si concretizza in parte attraverso la costituzione del Consiglio di Gestione nel 1948. Come sottolineato da Del Rossi (2014), la Olivetti, già luogo di innovazione dei processi industriali e di organizzazione del lavoro in Italia, con il Consiglio proponeva un modo tangibile di conciliare produzione, territorio e comunità, in alternativa al tipico capitalismo “alla Fiat” in cui gli operai erano integrati in modo passivo nella fabbrica. In Olivetti, diversamente, i dipendenti erano integrati attivamente e consapevolmente, creando così un modello in cui organizzazione,

produzione e sociale si fondevano, allo scopo anche di superare progressivamente i conflitti.

In questo modo, la fabbrica rappresenta la base di un cambiamento sociale, diventando laboratorio di una democrazia industriale che supera il limite del “padrone” e che si fa “socializzata” (Del Rossi, 2014).

In questo scenario, il Consiglio di gestione si pone come uno strumento per coinvolgere i lavoratori nelle questioni dell’azienda, in quanto formato non solo dai dirigenti, ma anche da esponenti della comunità locale, della regione e dell’università, dando spazio alla rappresentanza di tutti gli attori sociali coinvolti nel progetto dell’impresa e garantendo la costruzione di relazioni industriali cooperative e bilaterali (Del Rossi, 2014).

L’anima sociale del Consiglio risulta evidente già con la riduzione dell’orario di lavoro, per permettere a tutti i dipendenti di elevare la propria cultura e di procedere nella realizzazione personale e familiare (Del Rossi, 2014).

Così, come espresso anche nella Carta Assistenziale redatta dal Consiglio nel 1949, i servizi offerti dall’azienda non rappresentano solo mere concessioni del padrone, ma diventano diritti dei lavoratori (Del Rossi, 2014).

In questo modo, la Olivetti dimostra con il suo modello di “Impresa Integrale” come sia possibile conciliare concretamente (e non solo utopisticamente) un progetto di riforma politica e sociale (Del Rossi, 2014) con il capitalismo di fabbrica.

3. Un approccio giuridico al capitalismo lento

Con l'analisi del modello olivettiano di "impresa integrale" condotto nel capitolo precedente è emerso come l'impresa possa diventare concretamente un'istituzione capace di coniugare lo sviluppo industriale e il guadagno con il progresso civile.

Per istituzionalizzare questo paradigma, è necessario fornire una struttura formale alle imprese che decidono di rallentare la logica del profitto immediato per favorire, invece, una via più attenta ai valori sociali dell'impresa.

Per questo, il capitolo è dedicato a definire il quadro giuridico su cui si fonda il concetto di capitalismo lento, analizzando il percorso evolutivo che ha progressivamente permesso agli attori economici di sfruttare nuovi strumenti giuridici, i quali permettono di combinare efficienza e sociale nel mercato. In questo modo, la veste giuridica si configura come un elemento fondamentale nel consolidare la responsabilità sociale d'impresa in una prassi, allo scopo di generare e garantire una crescita economica sostenibile anche dal punto di vista sociale e radicata nel territorio in cui prende forma.

3.1. Il bipolarismo nel Codice Civile del 1942

Nonostante l'esempio di Olivetti, nel contesto italiano la combinazione di attività di produzione e finalità di utilità sociale all'interno dei modelli organizzativi si è dovuta scontrare con una rigida barriera giuridica e legislativa, rappresentata dalla netta dicotomia all'interno del Codice Civile del 1942.

Infatti, nel Codice Civile del 1942 è presente, in ambito di impresa, un rigido bipolarismo concettuale che fa divergere il Libro I "Delle persone e della famiglia" e il Libro V "Del lavoro".

Nel libro I veniva evidenziato che le organizzazioni senza scopo di lucro previste dal Codice stesso (ovvero, all'epoca, esclusivamente associazioni e fondazioni) fossero state concepite per il perseguimento di sole finalità di tipo ideale, ovvero tali istituti non avrebbero potuto gestire attività o perseguire obiettivi economici, se non in modo marginale (Borzaga & Santuari, 2001, p. 166-167). Questo articolo del Codice Civile

lasciava, quindi, ben poco spazio a quelle organizzazioni non profit che volevano intraprendere attività produttive. Per questo è emerso sin da subito che, per via degli elementi intrinseci dell'Articolo 1 del Codice Civile stesso, le associazioni e le fondazioni non erano istituti idonei all'offerta di servizi su base stabile ed imprenditoriale (Borzaga & Santuari, 2001, p.167).

Il libro V, invece, regola società e imprese con finalità commerciali e industriali che sono volte ad assicurare profitti e benefici ai proprietari.

È evidente che il Codice Civile del 1942, quindi, non contemplasse l'esistenza di forme organizzative senza scopo di lucro che si dedicassero al contempo ad attività produttive, aspetto che poteva rappresentare un grosso limite allo sviluppo del Terzo Settore in Italia (Borzaga & Santuari, 2001, p.166)

A fronte di queste considerazioni le uniche forme in grado di garantire la coniugazione di attività produttive con finalità sociali erano le cooperative, poiché la Costituzione (successiva cronologicamente al Codice Civile) riconosceva alla cooperativa una funzione sociale e un carattere solidaristico (Krogh, 2006), considerando anche che il capitale necessario per avviarla era minore rispetto a quello richiesto per l'avviamento di una associazione. Inoltre, la cooperativa si mostrava come un istituto complessivamente più democratico (le cooperative avevano l'obbligo di disporre di organi di governo elettivi) (Borzaga & Santuari, 2001, p.168) e prevedeva anche finalità mutualistiche che affiancavano o sostituivano le limitate finalità lucrative (Krogh, 2006).

Per questi motivi, la forma cooperativa si diffonde maggiormente e viene sempre più utilizzata per erogare servizi sociali, delineandosi e strutturandosi progressivamente in modo più preciso, fino ad ottenere un riconoscimento solido con la legge n. 381 del 1991 che definisce e regola l'istituto delle cooperative sociali (Borzaga & Santuari, 2001, p.168). L'obiettivo delle cooperative sociali è precisamente definito nel primo articolo: "Le cooperative sociali devono avere lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini", obiettivo che si concretizza nella produzione di beni e servizi a favore dei soggetti di "diritti sociali" (cooperative di tipo A) e dei soggetti "svantaggiati" (cooperative di tipo B) (Krogh, 2006).

Le cooperative, ora “sociali”, si avvicinano ulteriormente al mondo non-profit con il decreto legislativo n. 460 del 1997 che riordina la disciplina degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, in particolare introducendo la qualifica di ONLUS che opera nei settori di assistenza sociale e sanitaria, di istruzione e formazione, di tutela culturale e dei diritti e di ricerca scientifica, perseguendo le finalità di solidarietà sociale, ovvero di arrecare benefici a persone svantaggiate (Parlamento Italiano, 1997).

Dunque, le cooperative sociali con la legge del 1991 hanno, per prime, saputo abbattere e superare la barriera del rigido bipolarismo del Codice Civile del 1942 e hanno dato una spinta allo sviluppo del Terzo Settore e al coinvolgimento nello stesso di iniziative e organizzazioni che, pur non presentando gli schemi organizzativi previsti, potevano dare un importante contributo nell'erogazione di beni e servizi (Krogh, 2006).

3.2. La riforma del Terzo Settore

È stato sottolineato come gli anni Novanta abbiano rappresentato un grande passo in avanti dal punto di vista giuridico e abbiano dimostrato empiricamente, in primis con la legge che ha introdotto le cooperative sociali (L. 381/1991), che fosse possibile combinare efficienza economica e finalità sociali, a fronte anche di necessità sociali, delineando le basi per l'emergere e lo sviluppo del Terzo settore.

Borzaga (2020), infatti, evidenzia la presenza di diversi fattori determinanti per la crescita del Terzo settore: lo squilibrio tra bisogni e offerta di servizi sociali; l'impegno crescente e organizzato (già dagli anni Sessanta) dei privati per fronteggiare, in forma volontaria, i problemi sociali di cui le istituzioni pubbliche non si occupavano; l'apertura del settore dell'assistenza sociale all'intervento dei privati e delle organizzazioni senza scopo di lucro (smentendo la costituzionalità dell'articolo 1 della legge n. 6972 del 1890, anche detta Legge Crispi, secondo cui le attività assistenziali dovevano avere esclusivamente natura pubblica); l'approvazione delle leggi sul volontariato (legge n. 266 del 1991), sulla cooperazione sociale (di cui si è già trattato sopra), della legge n.

241 che permetteva la stipulazione di accordi collaborativi tra privati e pubbliche amministrazioni per affrontare problemi di interesse collettivo e generale. La combinazione di questi fattori, secondo Borzaga (2020), spiegherebbe la crescente importanza del Terzo settore.

Questo quadro introduttivo è propedeutico anche a comprendere quali siano i punti cardine che definiscono il Terzo settore. A questo proposito la legge delega 106 del 2016 “per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale” definisce il Terzo settore come “il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi (Servizio Studi della Camera dei deputati, 2022).

La riforma del Terzo settore inizia a definirsi in un periodo di forte crisi dal punto di vista economico e occupazionale. La guida per attuare la riforma era, in qualche modo, anche il grande potenziale del Terzo settore, non ancora istituzionalizzato, ma già cresciuto molto (anche se in modo parecchio confuso e frammentato per via delle incertezze normative), di rilanciare l’offerta di servizi di *welfare* e di occupazione (Borzaga, 2020), ma anche la necessità di superare il binomio Stato-Mercato, riconoscendo ufficialmente una “zona grigia”, ovvero un’area intermedia che non rispondesse né a logiche pubblico-burocratiche né a logiche capitalistiche, ma che integra pubblico e privato attraverso la realizzazione di funzioni sociali che rientrano nel concetto di “*welfare State*”, a fronte dell’evidente incapacità dello Stato e delle sue strutture di gestire le esigenze e i bisogni di fasce sociali emarginate o incapaci di soddisfare in modo dignitoso le proprie necessità primarie (Krogh, 2006).

La definizione e il riconoscimento ufficiale del Terzo settore partiva proprio da un’azione di “riordino” dello stesso attraverso due strade: da una parte il riconoscimento del pluralismo, in termini di obiettivi, attività, aree di intervento e forme giuridiche, aspetto che avrebbe reso obbligatoria l’assunzione dello status di impresa sociale da parte di tutte le organizzazioni che ne avessero le caratteristiche; dall’altra il favorire un

ridimensionamento dal punto di vista produttivo per le organizzazioni del settore, permettendo praticamente a tutte di svolgere un'attività produttiva, continuativa e professionale, in affiancamento o in sostituzione di altre finalità, senza modificare forma organizzativa o status giuridico. Quest'ultima strategia era quella più vantaggiosa in termini di continuità con la situazione precedente, motivo per cui poi il Governo si è ispirato a questa strada, prima per la legge delega 106/2016 e poi per i successivi decreti legislativi attuativi della Riforma del Terzo settore (Borzaga, 2020). La Riforma, infatti, è stata attuata con l'emanazione di cinque decreti (Camera dei deputati, 2018).

Il primo è il Decreto legislativo n. 40 del 6 marzo 2017 sull'istituzione e la disciplina del Servizio civile universale: si tratta di un servizio rivolto ai giovani e le sue finalità di difesa della Patria in modo non armato e non violento, di pace e di promozione dei valori della Repubblica sono realizzate nei settori dell'assistenza, della protezione civile, della promozione culturale, ambientale, dello sport, della cooperazione e dello sviluppo (Camera dei deputati, 2018).

In seguito, è stato emanato il Decreto n. 111 del 3 luglio 2017 sulla disciplina dell'istituto del cinque per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche. Tale decreto è finalizzato a riformare strutturalmente l'istituto del cinque per mille attraverso la razionalizzazione e revisione dei criteri di accreditamento dei soggetti beneficiari e dei requisiti per l'accesso al beneficio, la semplificazione e accelerazione delle procedure per il calcolo e l'erogazione dei contributi spettanti e l'introduzione di obblighi di pubblicità delle risorse erogate, la revisione della disciplina sanzionatoria (Camera dei deputati, 2018).

Il decreto successivo è il n. 112 del 3 luglio 2017 sulla revisione della disciplina in materia di impresa sociale. Questo decreto ha definito le imprese sociali "tutti gli enti privati che esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività" (Camera dei deputati, 2018). Per questo si allargano i settori di attività dell'impresa sociale, ma anche

i limiti per quanto riguarda la distribuzione degli utili e degli avanzi di gestione annuali (Camera dei deputati, 2018).

Con il Decreto legislativo n. 117 del 3 luglio 2017 viene definito il Codice del Terzo settore. Il Codice ha molteplici scopi. Tra questi: delimitare il perimetro del Terzo settore definendo gli enti che ne fanno parte, ovvero "ente costituito in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, o di fondazione, per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma volontaria e di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi" (ad esempio organizzazioni di volontariato, enti filantropici, imprese sociali ecc.), definire lo status di volontario, prescrivere l'obbligo, per gli enti del Terzo settore, di iscriversi al Registro Unico Nazionale del Terzo settore (RUNTS); istituire il Consiglio del Terzo settore e altri (Camera dei deputati, 2018).

Infine, viene emanato il Decreto del Presidente della Repubblica del 28 luglio 2017 che riguarda l'approvazione dello statuto della Fondazione Italia Sociale con lo scopo di sostenere la realizzazione e lo sviluppo di interventi innovativi da parte di enti del Terzo settore, affiancando e non sostituendo l'intervento pubblico (Camera dei deputati, 2018).

Nel 2022 vengono introdotte alcune novità all'interno del Codice del terzo settore, attraverso il decreto legge n. 73 del 21 giugno 2022, il "Decreto semplificazioni". Il decreto introduce correttivi alla disciplina di riferimento, ridefinendo i parametri di commercialità delle attività e altre interessanti modifiche in materia di imposte indirette e tributi locali, di deduzioni e detrazioni per erogazioni liberali a favore degli Enti del Terzo Settore (ETS). Vengono introdotte anche novità in termini di tenuta delle scritture contabili (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2022).

È evidente che la Riforma del Terzo settore del 2017 abbia definitivamente riordinato la molteplicità di aspetti relativi al mondo del Terzo settore. Per la prima volta il legislatore italiano ha offerto un quadro giuridico pensato precisamente per lo svolgimento di attività di interesse generale, svolte con finalità connesse al bene comune, colmando un vuoto in materia di sussidiarietà, solidarietà e eguaglianza sostanziale, punti fermi e

fondamentali della Costituzione. Così, vengono alla luce gli enti del Terzo settore, diversi dalle società mutualistiche e dai generici enti senza scopo di lucro, “perché caratterizzati dallo svolgimento di attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale” (Fici, 2018, p.8).

L’organizzare le regole, le strutture e i mezzi del Terzo settore in modo chiaro e ordinato ha dimostrato come sia possibile fare economia, pur mettendo al centro il benessere collettivo piuttosto che il guadagno personale.

3.3. L’impresa sociale

Dopo aver descritto il quadro giuridico che ha definito in modo preciso il Terzo settore, è importante concentrarsi sullo studio di uno degli strumenti fondamentali su cui il Terzo settore stesso si fonda, ovvero l’istituto dell’impresa sociale.

L’impresa sociale nasce, in prima battuta, per rispondere ai nuovi bisogni sociali a cui le imprese a scopo di lucro e le politiche pubbliche di protezione sociale non riuscivano a far fronte adeguatamente. Le prime esperienze italiane di impresa sociale si hanno con l’obiettivo di favorire luoghi di lavoro, educativi e “sociali” dove, soggetti in difficoltà e non, potessero vivere in condizioni migliori (a fronte delle precedenti logiche di segregazione e di contenimento abbracciate dalle politiche pubbliche), pur però sempre operando in mancanza di un quadro normativo coerente e definito (Borzaga, 2009).

Come afferma Borzaga (2009), il termine “impresa sociale” è stato utilizzato per la prima volta negli anni Ottanta del secolo scorso per indicare delle iniziative private, spesso avviate e gestite da volontari, impegnate nella produzione di servizi sociali e in attività produttive volte a favorire l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Dopo, con l’introduzione della legge 381 del 1991 (trattata nei precedenti paragrafi) e dei successivi provvedimenti normativi l’impresa sociale è stata istituzionalizzata. Inizialmente queste iniziative vengono fatte ricadere sotto la categoria di “cooperativa sociale”. Successivamente, il termine “impresa sociale” si diffuse anche per qualificare quelle

forme giuridiche diverse dalla cooperativa (iniziative imprenditoriali impegnate nella produzione di un insieme di beni e servizi sempre più vasto), motivo per cui emerse la necessità di riconoscere, definire e regolamentare con precisione questo nuovo soggetto (Borzaga, 2009).

Con il Decreto Legislativo n. 155 del 24 marzo 2006 viene introdotta una nuova categoria organizzativa, quella, appunto, dell'impresa sociale, decreto poi abrogato e sostituito dal decreto n. 112 del 3 luglio 2017. L'impresa sociale è l'ente del Terzo settore che persegue finalità civilistiche, solidaristiche e di utilità sociale attraverso l'esercizio di impresa. Infatti, la qualifica di impresa sociale è acquisibile da enti di diritto privato di qualunque tipo, purché non siano società unipersonali. Per questo motivo ne possono fare parte associazioni, fondazioni, società cooperative, società per azioni e a responsabilità limitata (quindi anche enti già costituiti, non appartenenti al Terzo settore, possono diventare imprese sociali senza modificare la propria formula organizzativa). Questo può accadere purché si rispettino gli oneri di reimpiegare gli eventuali utili o avanzi di gestione nell'attività statutaria o nell'incremento del patrimonio e il divieto di distribuire in forma diretta o indiretta gli utili oltre ad una certa soglia (meno del cinquanta per cento degli utili annuali) (Fici, 2018).

Il bene comune viene perseguito dall'impresa sociale attraverso lo svolgimento di molteplici attività d'impresa di interesse generale, motivo per cui si può dire che l'impresa ha un notevole raggio d'azione (Fici, 2018).

Per colmare l'assenza di norme tributarie ad hoc nel decreto precedente (155/2006), il legislatore ha disposto delle misure in ambito tributario per incentivare il decollo dell'impresa sociale. In questo senso, vengono introdotte: la detassazione degli utili e degli avanzi di gestione per lo svolgimento dell'attività statutaria o per l'incremento del patrimonio; la detrazione d'imposta o la deduzione del reddito del trenta per cento delle somme investite nel capitale sociale di un'impresa, con i limiti e le condizioni del caso; infine, la possibilità di raccogliere capitale di rischio attraverso piattaforme online (Fici, 2018).

Gli utenti e i beneficiari dei beni o servizi prodotti da un'impresa sociale sono, di fatto, *stakeholder* dell'impresa stessa e per questo vengono tutelati da diverse disposizioni del

d.lgs. 112/2017, come l'imposizione di oneri di pubblicità e trasparenza (iscrizione nel registro delle imprese, redazione del bilancio, ecc.), di oneri organizzativi (nomina di un sindaco, di un revisore legale, ecc.), ma anche disposizioni che sottopongono l'impresa sociale a controlli pubblici. Tutto ciò è ovviamente propedeutico al vantaggio di utenti e beneficiari, poiché conoscendo le modalità di condotta dell'impresa sociale, sapranno anche reprimere eventuali abusi (Fici, 2018).

In questo senso, uno degli elementi fondamentali dell'impresa sociale è il coinvolgimento nella gestione dell'impresa, ovvero un meccanismo di consultazione o partecipazione dei soggetti che influenzano le decisioni dell'impresa, in particolare in ambito di condizioni lavorative e di qualità dei beni e dei servizi. Questo avviene perché nell'impresa sociale gli interessi dei lavoratori sono importanti (anche se, a differenza di una cooperativa di lavoro, lo scopo non è direttamente massimizzare il benessere dei lavoratori). I dipendenti di un'impresa sociale devono essere retribuiti regolarmente al pari delle disposizioni previste dai contratti collettivi e hanno diritto ad un'equità retributiva tra tutti i lavoratori. Questa attenzione alle condizioni lavorative risulta un fattore particolarmente attraente, specialmente per quanto riguarda la qualità e la soddisfazione delle risorse umane (Fici, 2018).

Sulla base di queste considerazioni giuridiche e strutturali emerge che quella dell'impresa sociale è una realtà complessa e poliedrica (Borzaga, 2009). Il decreto 112 del 2017, infatti, aveva lo scopo proprio di accrescere il numero complessivo di imprese sociali, fornendo una veste diversa da quella cooperativa (al contrario di come, invece, faceva il decreto precedente, 155/2006) a quegli enti che ne volevano fare parte. Ciò ha creato una pluralità e anche una neutralità delle forme giuridiche legate all'ambito dell'impresa sociale che, per questo, diventa una qualifica piuttosto che un tipo o sottotipo di ente giuridico (come, al contrario, accadeva nella normativa precedente). Il nuovo decreto 112/2017 ha rappresentato non solo un modo per elevare la qualità legislativa della precedente disciplina, ma anche per rendere l'impresa sociale più appetibile e attraente per molti più soggetti, per struttura e obiettivi (Fici, 2018), rispetto soprattutto all'azione sia produttiva sia redistributiva della pubblica amministrazione che risulta sempre meno in grado di crescere in modo proporzionale e parallelo al ritmo con cui crescono i bisogni della collettività (Borzaga, 2009).

4. Il capitalismo europeo, lo “Slow Capitalism” e gli esempi borderline

Il dibattito sul capitalismo è tornato d’attualità, in quanto anche gli studiosi avanzano diverse analisi sulle caratteristiche che delineano un sistema capitalistico e sulle conseguenze che produce. Infatti il presente capitolo si pone di analizzare in primis il capitalismo europeo che presenta sempre più contraddizioni (Regini, 2019a; p.8), arrivando poi a definire il concetto di “*slow capitalism*” e studiando due esempi empirici: Almo Nature, rinomato brand di proprietà della Fondazione Capellino, specializzato in cibo per animali; e Patagonia, azienda produttrice di capi e attrezzatura “*outdoor*”, oggi totalmente in mano all’Holdfast Collective e al Patagonia Purpose Trust, impegnate nella salvaguardia del pianeta.

4.1. La traiettoria del capitalismo europeo

Come evidenzia Regini (2019b, pp. 18), nel dopoguerra si entra in una fase di “capitalismo regolato”, ovvero un modello in cui le economie avanzate coniugano l’efficienza produttiva con l’equità sociale garantita da politiche statali di tipo regolativo e redistributivo e dai rapporti sindacali. Tuttavia, dopo gli anni Settanta, si afferma “un’ondata deregolativa”, i primis negli Stati Uniti di Reagan e nel Regno Unito di Thatcher. Si tratta, dice Regini (2019b, pp. 18), di istanze neoliberiste in cui il mercato si autoregola e equilibra, e che, però, faticano ad attecchire in Europa, dove l’idea era di mitigare il mercato grazie al ruolo delle istituzioni politiche e sociali e dei sindacati.

Con gli anni Novanta e Duemila, però, le crisi economiche e finanziarie iniziano ad essere di grande portata: il MSE (Meccanismo di Stabilità Economica), che aveva promosso il modello di “capitalismo regolato” in Europa, si indebolisce, accusato di essere troppo rigido e limitante per le economie che devono competere su larga scala e riprendersi dalla crisi. Nel risollevare e rafforzare il MSE per permettergli di competere

efficacemente con gli altri sistemi, è stata sacrificata l'equità che lo contraddistingueva, in modo da rendere le economie più efficienti, ma lasciando indietro, riformandole, le politiche sociali e del mercato del lavoro, che nei primi anni Novanta rappresentavano, invece, un pilastro dell'MSE (Regini, 2019b, pp. 20-24).

4.1.1. La dimensione occupazionale

Con il declino dell'idea di limitare il mercato con l'intervento dello stato in materia di sicurezza sociale e occupazionale/lavorativa, chiaramente la dimensione occupazionale, così come le garanzie e le tutele dei lavoratori, sono cambiate.

In questo senso, Ballarino (2019) si concentra sulle disuguaglianze, in particolare sul nesso tra istruzione e stratificazione e mobilità sociale. Infatti, è evidente che la diminuzione delle disuguaglianze socio-economiche e della selettività della scuola favorisca la diminuzione della disuguaglianza scolastica, strettamente collegata al concetto di mobilità sociale, poiché l'istruzione fornisce un grande vantaggio occupazionale ("i laureati hanno lavori migliori dei diplomati che, a loro volta, hanno lavori migliori di chi ha la terza media")(Ballarino, 2019), nonostante, specialmente in Italia, questa discriminante abbia sempre meno peso. Si tratta di un fenomeno analogo all'inflazione monetaria: se molti sono in possesso un titolo di laurea nel contesto di una selezione, quel titolo perderà valore. Questo meccanismo di "inflazione delle credenziali educative" non avviene a fronte di un aumento della disponibilità dei posti di lavoro. Il problema è che in Italia e in molti altri paesi europei ciò non è avvenuto, anzi il numero di laureati e diplomati è aumentato in modo superiore ai posti di lavoro. Questo ha rappresentato un fattore di grande peggioramento nelle condizioni occupazionali, gravando ulteriormente sul fenomeno della "fuga di cervelli" verso l'estero e abbassando ulteriormente il fattore di fluidità sociale (Ballarino, 2019).

Ballarino (2019) inoltre, studia l'associazione tra origine sociale e occupazione a parità di istruzione: questo legame è molto forte in Italia, così come in molti paesi dell'Europa

meridionale (ad esempio, tra un laureato figlio di imprenditori e un laureato figlio di operai il primo ha un'occupazione migliore).

Queste considerazioni creano, a livello europeo, uno scenario di cosiddetto “*trade-off*”, ovvero una dimensione di scambio necessario tra aumento dell'uguaglianza di opportunità in merito all'istruzione e una perdita di valore del titolo di studio (Ballarino, 2019).

4.1.2. La dimensione del *welfare* e dei sindacati

La retrocessione in ambito di equità ha rappresentato anche un rischio per il sistema di *welfare* in Europa e per i sindacati, ora al centro del dibattito sull'essere ancora in grado o meno di tutelare i lavoratori, specialmente quelli più deboli nel mercato del lavoro, in numero sempre crescente, e di lottare contro le disuguaglianze (Pavolini, 2019, p. 68).

Pavolini (2019, p. 68), sottolinea, inoltre, che le imprese guardano al *welfare* in modi diversificati: alcune, per esempio, lo promuovono per attirare e incentivare lavoratori preziosi nell'impresa, altre, invece, credono ancora che la propria competitività sia tutelata con il contenimento del costo del lavoro.

Le difficoltà emergono anche nei sindacati stessi, divisi tra iscritti tradizionali con richieste riguardanti i “vecchi” rischi sociali (ad esempio le questioni legate alle pensioni) e nuovi occupati, più interessati al tema della conciliazione vita-lavoro. Per questo non si è più in grado di dire se il sindacato rimanga una forza che promuove e protegge il *welfare* e l'inclusione sociale, tenendo presenti le sue “rotture” interne. Infatti, analizzando il quadro italiano, con la crisi economica aumenta anche la precarietà, considerato il fatto che nelle imprese italiane sono impiegati per lo più lavoratori a medio-bassa qualificazione, in cui il *welfare* è visto sotto una lente negativa perché interpretato come un fattore che abbassa la competitività. In questo contesto, il sindacato ha poco margine d'azione in termini di quantità e qualità del lavoro, motivo per cui tenderà a spostare la sua attenzione proprio sulla contrattazione di un *welfare* aziendale su cui può intervenire, legittimato dalla leva della forza dei lavoratori (Pavolini, 2019, p. 70). A questo punto, Pavolini (2019, p. 70) definisce un ulteriore ostacolo nel

lavoro dei sindacati nel promuovere il *welfare*, ovvero la presenza contestuale di due obiettivi, praticamente incompatibili tra loro. Infatti, il sindacato dovrebbe cercare di rilanciare un welfare universalistico e inclusivo, ma allo stesso tempo si pone di ottenere misure diverse per categorie differenti di lavoratori, rischiando di preferire la tutela di una o dell'altra categoria e di indebolire la dimensione universalistica del *welfare* (Pavolini, 2019, p.70).

4.1.3. La dimensione dei consumi e dell'ambiente

Questi discorsi riguardano, ovviamente, l'etica del sistema economico e, più in particolare, delle aziende. In questo aspetto, un ruolo importante è svolto dal consumatore, interpretato da Sassatelli (2019, p. 78) come "soggetto attivo ma anche, e soprattutto, come soggetto morale e politico". Il consumo di prodotti locali, biologici, equosolidali agevolerebbe il processo di avvicinamento di consumatori ai produttori, al territorio e alla comunità, specialmente nell'epoca della globalizzazione, dei nazionalismi e della crisi climatica e ambientale (Sassatelli, 2019, p.78). Si tratta di una questione sempre più rilevante perché consumare vuol dire essere responsabili di un impatto sul pianeta e sulla società, motivo per cui, sempre di più, le scelte dei consumatori si orientano verso prodotti, come si diceva prima, equo-solidali, biologici, locali ecc., attuando programmi di boicottaggio di consumo di prodotti di multinazionali o provenienti da realtà politiche e sociali controverse per esempio, e privandosi, sotto un certo punto di vista, di tutti quei vantaggi e tutele offerte e garantite dalla democrazia che, a partire dal secondo dopoguerra, è stata valutata sempre di più in base all'attribuzione ai cittadini di una libertà che, tra le altre, era anche quella di "consumo", ovvero di soddisfare i propri bisogni e desideri (anche i cosiddetti "lussi democratici") in quanto cittadini di una democrazia, e in base anche alla capacità di promuovere la crescita del PIL (Sassatelli, 2019, p. 80).

Inoltre, afferma Sassatelli (2019, p. 80-82), la capacità di consumo non ha implicazioni solo sul fronte della democrazia, ma anche su quello della società, poiché, da sempre e in tutte le società, la possibilità di consumare simboleggia potere e maggiori capacità personali, sociali e relazionali, accrescendo le disuguaglianze. A questo punto l'analisi si

sposta sulla qualità della vita: secondo l'economista Tibor Scitovsky (citato in Sassatelli, 2019, p. 82), queste filosofie di consumo hanno prodotto sì miglioramenti dal punto di vista dello standard di vita in Occidente, ma hanno sacrificato quelle attività creative che non dipendono dal mercato delle merci standardizzate di cui la popolazione fa largo uso. Si tratta quindi di una forma di benessere relativo che solleva l'esigenza di una riformulazione, superando la logica che tiene conto solo dei parametri di crescita, produzione, reddito, consumi e materialismo, sulla base del fatto che sotto le pratiche di consumo che gli individui attuano ogni giorno, c'è, in realtà, un repertorio di significati e simboli, come il cercare di piacere, di consolidare relazioni e promuovere una certa immagine di sé (Sassatelli, 2019, p. 82). Ed è proprio il consumo critico e sostenibile e il superamento della visione "capitalistica" tradizionale del benessere affrontati precedentemente a consentire l'opposizione al materialismo e all'omologazione promossi dal capitalismo "*tout court*" e dal commercio globale (Sassatelli, 2019, p. 84).

4.1.4. La politica sociale europea

Con politica sociale si intende "l'insieme degli interventi politici concepiti per limitare, se non eliminare, la vulnerabilità dei lavoratori e delle loro famiglie, o in generale dei cittadini meno abbienti, rispetto alla volatilità dei mercati in un'economia dinamica basata sul capitalismo privato" (Streeck, 2019, p. 92). Con l'avanzare del processo di integrazione europea, culminato poi con il Trattato di Maastricht nel 1993, la politica sociale sovranazionale dell'Europa doveva sempre più essere compatibile con una promozione di riforma del *welfare state* a livello nazionale (Streeck, 2019, p. 92).

In questo contesto, la crisi finanziaria del 2008 ha rappresentato uno spartiacque, modificando e integrando gli obiettivi della politica sociale europea con quelli di imporre severe regole e riforme (le misure di austerità, per intenderci), soprattutto nei paesi che più necessitavano di questi interventi, pur considerando gli effetti collaterali derivanti da tagli sulle spese pubbliche che, a loro volta, hanno sollevato le critiche populiste delle forze per lo più di destra. Queste opposizioni hanno portato progressivamente alla scomparsa, quasi definitiva, della dimensione sociale europea, anche considerato il fatto che, più recentemente, la politica sociale europea è stata subordinata ad altre necessità

in materia politica, affidando, di fatto, la gestione dei temi di sicurezza sociale e welfare ai governi nazionali (Streeck, 2019, p. 94-96).

Il futuro della politica sociale europea è nelle mani dell'Unione Europea stessa e degli Stati che la compongono, tenendo sempre conto degli squilibri e delle tensioni crescenti in ambito economico e di disuguaglianze sociali (Streeck, 2019, p. 96).

4.2. Capitalismo lento: movimenti e applicazioni

Le nozioni delineate all'interno di questo breve scritto si pongono, ora, come la base teorica per analizzare alcune applicazioni pratiche, degli esempi contemporanei, che concretizzano un modo di fare impresa orientato non prettamente al profitto, ma anche a temi socialmente e politicamente rilevanti.

4.2.1. Il movimento Slow Capitalism

Quello dello Slow Capitalism è un movimento globale di soggetti che cooperano per garantire la prosperità delle imprese locali per aumentare il benessere della comunità (Slow Capitalism, 2025a). Fondato da Kyle C. Murphy e Robert Bikel, entrambi professori di economia aziendale presso la Pepperdine Graziadio Business School di Los Angeles (Slow Capitalism, 2025b), il movimento si rifà a quattro principi che permettono di coniugare il capitalismo con l'altruismo. Questi sono: il principio del "locale" orientato alla comunità; quello della fattibilità continua, favorendo una gestione responsabile dell'impresa e una redditività nel tempo; le imprese a scopo di lucro per promuovere innovazione e sostenibilità, sfruttando il capitalismo stesso; la garanzia di un ROI (*Return on investment*) positivo in termini di valore per la comunità e conservazione del patrimonio (Slow Capitalism, 2025a).

Il movimento nasce dalla volontà di tutelare le piccole imprese locali che "non si limitano a fornire servizi e prodotti essenziali" (Slow Capitalism, 2025a), ma sono dei veri e propri "centri vitali" che contribuiscono all'occupazione e all'economia della comunità (Slow

Capitalism, 2025a), e dalla necessità, sulla base di queste argomentazioni, di ripensare al capitalismo con un approccio più altruistico, ovvero supportando sia la crescita che il benessere della comunità (Slow Capitalism, 2025a).

4.2.2. Gli esempi “borderline”: Almo Nature e Fondazione Capellino

Nel contesto italiano, un ruolo importante è quello ricoperto dal brand Almo Nature, azienda fondata nel 2000 da Pier Giovanni Capellino e incentrata sulla produzione di cibo per animali, diventata negli anni leader nel settore (Almo Nature, 2024a).

Nel 2018 nasce Fondazione Capellino, un ente filantropico indipendente e senza scopo di lucro, “con il preciso obiettivo di salvaguardare la biodiversità e combattere il cambiamento climatico” (Almo Nature, 2024a) che, dall’anno successivo, diventa proprietaria al 100% del brand, per mezzo della donazione di Pier Giovanni e Lorenzo Capellino che, in questo modo, rinunciano per sempre ai diritti patrimoniali e di voto nell’azienda (Almo Nature, 2024a).

Nel 2020, poi, nasce il modello economico della “*Reintegration Economy*”, con il fine di reintegrare il valore aggiunto proveniente dalle attività economiche dell’azienda alla natura, a discapito dell’arricchimento individuale. A questa filosofia si rifà, poi, l’identità di marca di Almo Nature, sintetizzata con la frase “*All profit to the planet*” (“Tutti i profitti al pianeta”) che rende evidente la missione dell’azienda: il raggiungimento di obiettivi non finanziari, ma a tutela degli animali e della biodiversità (Almo Nature, 2024a).

In questo modo, la Almo Nature diventa una Benefit S.p.A. (una delle prime in Italia), ovvero una società benefit che, per definizione, si impegna per l’intera collettività affianco al tradizionale scopo di lucro (Almo Nature, 2024b).

L’azienda rappresenta un colosso nel settore “*pet food*” non solo in Italia, con un fatturato di 132,0 milioni di Euro nel 2025 (Almo Nature, 2024b).

4.2.3. Gli esempi “borderline”: Patagonia

Nella dimensione internazionale, invece, un esempio importante in ambito di capitalismo lento è Patagonia, brand di abbigliamento e articoli sportivi e “*outdoor*”.

Fondata nel 1973 da Yvon Chouinard, appassionato di arrampicata, l’azienda californiana è, sin dal principio, guidata da alcuni principali valori che rimandano a qualità dei prodotti, combinata con ambientalismo e responsabilità aziendale, diventando progressivamente una B Corp e Società Benefit (Patagonia, 2026).

Inizialmente, l’azienda si limitava a donare l’1% delle vendite alle associazioni ambientaliste non profit, poi ha ampliato il proprio progetto, spingendosi a trasferire il 100% delle azioni con diritto di voto al Patagonia Purpose Trust, a tutela dei valori dell’azienda, e il 100% delle azioni senza diritto di voto all’Holdfast Collective, un’associazione non profit e, quindi, senza scopo di lucro, dedicata alla causa della crisi ambientale e della difesa della natura, della biodiversità e delle comunità, finanziata da Patagonia stessa (Patagonia, 2026).

In questo modo, Patagonia, rimane un “faro per l’intera comunità imprenditoriale” (Patagonia, 2026), pur continuando a lottare per limitare l’impatto ambientale dell’azienda, mettendo il suo valore economico al servizio della battaglia alla crisi climatica (Patagonia, 2026).

4.2.4. Perché “borderline”?

Questi due esempi si inseriscono perfettamente nella dimensione del cosiddetto *Slow Capitalism* (di cui si è trattato nel paragrafo 4.2.1.), poiché non rifiutano il capitalismo, ma si calano perfettamente in esso, reinterpretandolo in chiave altruistica e sostenibile (Slow Capitalism, 2025a).

In particolare, se si fa riferimento alla dimensione “etica” del *business*, è necessario considerare che, soprattutto dagli anni Ottanta, viene superata l’idea che un’attività d’impresa di successo prescinda dalla morale. In questo senso, a partire dalle

considerazioni di Friedman e Freeman (citati in Rusconi, 2014) nella teoria degli stakeholder, in cui si mette in relazione etica e *business*, si affronta la cosiddetta “Tesi della Separazione”, per cui la gestione di un’azienda non può essere combinata ad aspetti etici. Tuttavia, l’economia è, sì, una materia razionale e fondata sul calcolo, ma per essere un adeguato specchio della realtà, attraverso i suoi modelli, non può slegarsi dall’etica e dalla morale che sono elementi presenti e rilevanti nell’uomo. Così, stakeholder non sono solo gli azionisti, ma diventano anche coloro che sono coinvolti nell’attività d’impresa e che contribuiscono ad un’alta redditività sostenibile (Rusconi, 2014), che devono essere considerati e tutelati. In questo modo, strategia di massimizzazione del profitto e della competitività e etica riescono a convergere (Rusconi, 2014).

I rischi di esporsi in questo modo per un’impresa, specialmente in un’epoca in cui le questioni climatiche e sociali hanno acquisito una forte preminenza nelle agende pubbliche e private, visto anche l’aggravarsi dei fenomeni correlati alle questioni (ad esempio cambiamento climatico e sfruttamento nel lavoro), sono diversi.

Il primo è quello di perdere efficacia comunicativa e, di conseguenza, credibilità nel consumatore, per via dell’ormai affermato fenomeno del “*greenwashing*” (termine nato negli anni Ottanta dall’ambientalista J. Westervelt), ovvero un “*business approach*” (Vollero, 2013), una strategia che si basa sul comunicare il proprio impegno dal punto di vista della sostenibilità, per aumentare i propri vantaggi e il proprio status reputazionale, distogliendo l’attenzione da eventuali condotte non etiche o non propriamente sostenibili e che, ovviamente, è sempre è più criticato (Vollero, 2013, pp. 5-8).

In questo senso, inoltre, il consumatore è sempre più attento e convinto che le imprese debbano avere un comportamento più corretto (Mortara, 2007).

Il limite a questi comportamenti etici dei consumatori è la loro disponibilità di risorse: le risorse economiche di cui si dispone influenzano le scelte dei consumatori stessi per quanto riguarda i prodotti sul mercato (Lello, Rombaldoni e Sanchez -Carrera, 2021). A questo proposito, l’analisi sui consumi avanzata da Lello, Rombaldoni e Sanchez -Carrera (2021), incentrata in particolare sul consumo alimentare, evidenzia un “*food social gap*”, fondato sul fatto che sia il reddito a scegliere per i consumatori cosa mangiare, sulla base della loro disponibilità economica. Questo vale anche per tutti gli altri prodotti. Di

conseguenza i consumatori con maggiori disponibilità economiche avranno accesso a prodotti (alimentari nell'ambito dell'analisi di Lello, Rombaldoni e Sanchez -Carrera 2021) di migliore qualità, biologici, di filiera corta, di stagione o provenienti da aziende che si pongono di rispettare l'ambiente e i lavoratori (come nel caso di Almo Nature e Patagonia) che sono tendenzialmente i prodotti con i prezzi più alti sul mercato (Lello, Rombaldoni e Sanchez-Carrera, 2021).

L'obiettivo sarebbe, a questo punto, la creazione di una *policy* che sia in grado di rendere accessibili questi prodotti a tutta la popolazione, anche alla fascia con risorse economiche più limitate (Lello, Rombaldoni e Sanchez-Carrera, 2021).

Conclusione

In conclusione, l'analisi condotta nel corso di questo lavoro ha dimostrato che è possibile superare e rileggere i paradigmi del capitalismo "tradizionale" sotto la prospettiva di un approccio più lento. Ne è un primo esempio proprio Adriano Olivetti che, all'interno della sua dimensione aziendale, ha saputo ridefinire il modo di fare impresa, allineandolo ai temi di sicurezza e benessere sociale dei dipendenti e della comunità, attraverso il modello di impresa integrale.

L'importanza di trovare un punto d'incontro tra impresa e impegno sociale si è concretizzata dal punto di vista giuridico e progressivamente istituzionalizzata in Italia, attraverso la risoluzione della bipolarità del Codice Civile del 1942, la Riforma del Terzo Settore e la definizione dell'istituto dell'impresa sociale.

Tuttavia, quando si guarda alla dimensione europea attuale, ci si scontra con forti trasformazioni sociali, occupazionali e in termini di welfare, motivo per cui sono emersi alcuni movimenti, come quello dello *Slow Capitalism* e alcuni esempi che si propongono di superare l'idea del capitalismo classico, abbracciando importanti cause ambientali e sociali, come nel caso di Almo Nature e Patagonia, dimostrando anche come sia possibile fare impresa, senza necessariamente avere come unico fine il profitto privato.

L'analisi di questi esempi ha sollevato, però, delle criticità. Queste riguardano in primis il fenomeno del "*greenwashing*" che ridurrebbe la credibilità dell'azienda, ma anche il ruolo del consumatore, limitato dalle sue stesse risorse che dettano ciò che può acquistare e cosa no.

Infine, considerate le perplessità definite in precedenza, è evidente che le sfide future in questo ambito dovranno essere sostenute dalle politiche pubbliche le quali devono sì guardare alla dimensione ambientale, ma coniugandola strettamente con la giustizia sociale, per garantire prodotti di buona qualità e sostenibili a tutta la popolazione.

Bibliografia

- Ballarino, G. (2019). Capitalismo e disuguaglianze. In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica* (n. 12, pp. 40-47). Casa della Cultura.
https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf
- Borzaga, C., & Santuari, A. (2001). Italia: Dalle cooperative tradizionali alle cooperative sociali. In C. Borzaga & J. Defourny (a cura di), *L'impresa sociale in prospettiva europea* (pp. 161-182). Edizioni 31. <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/Borzaga-Defourny-limpresa-sociale-prospettiva-europea.pdf>
- Borzaga, C. (2009). L'impresa sociale. In L. Bruni & S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile* (pp. 516-26). Città Nuova.
- Borzaga, C. (2020). *La Rilevanza Economica del Terzo settore: La Situazione e l'Impatto della riforma* (Euricse Working Paper Series n. 112/20). Euricse.
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3623179>
- Butera, F. (2009). *L'“impresa integrale”: teoria e metodi* (Working Paper WP1/2009). Fondazione Irso, 1-29. <https://irso.it/>
- Del Rossi, M. P. (2014). L'esperienza dei Consigli di gestione all'Olivetti. *Quaderni Rassegna Sindacale. Lavori*, 15(1), 239-244. <https://www.futura-editrice.it/wp-content/uploads/2020/05/QRS-1-2014-Del-Rossi-Montali.pdf>
- Fici, A. (2018). La nuova disciplina dell'impresa sociale nella prospettiva dei suoi diversi stakeholder. *Rivista Impresa Sociale*, 11, (7-14). DOI: 10.7425/IS.2018.11.03

- Krogh, M. (2006). *L'impresa sociale – Prime riflessioni sul d. lgs. 24 marzo 2006, n. 155 (Studio n. 429-2006/C)*. Consiglio Nazionale del Notariato. https://www.notariato.it/it/ufficio_studi/studio-n-429-2006c-limpresa-sociale-prime-riflessioni-sul-dlgs-24-marzo-2006-n-155/.
- Lello, E., Rombaldoni, R. & Sanchez Carrera, E. (2021). Le disuguaglianze socio-economiche nei consumi alimentari in Italia: evoluzioni strutturali, trend e stili di vita. *Argomenti*, (18), (126-160). <https://doi.org/10.14276/1971-8357.2459>
- Maffioletti, M. (2016). *L'impresa ideale tra fabbrica e comunità. Una biografia intellettuale di Adriano Olivetti* (Collana Intangibili, Serie Tesi, n. 31) Fondazione Adriano Olivetti. <https://www.fondazioneadrianolivetti.it/wp-content/uploads/2021/02/Tesi-Marco-Maffioletti.pdf>
- Mortara, A. (2007). Il consumatore etico esiste davvero? (Contributo in convegno). In VI Convegno Internazionale "Marketing Trends", Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Parigi. <http://archives.marketing-trends-congress.com/2007/Materiali/Paper/It/Mortara.pdf>
- Pavolini, E. (2019). Capitalismo, welfare e sindacato. In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica* (n. 12, pp. 66-71). Casa della Cultura. https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf
- Regini, M. (2019a). Il capitalismo europeo contemporaneo. Lezioni di sociologia economica. In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica* (n. 12, pp. 8-11). Casa della Cultura. https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf

- Regini, M. (2019b). La crisi del capitalismo regolato. Esiste ancora un “modello sociale europeo”? In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica* (n. 12 pp. 18-24). Casa della Cultura. https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf
- Rusconi, G. (2014). La teoria degli stakeholder come legame tra etica e business. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (3), 1-28. https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/saggio_rusconi_1.pdf
- Sassatelli, R. (2019). Capitalismo, consumi e sostenibilità. In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica*. (n. 12, pp. 78-84). Casa della Cultura. https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf
- Streeck, W. (2019) La politica sociale europea: una “progressiva regressione”. In M. Regini (a cura di), *Il Capitalismo Europeo Contemporaneo. Lezioni Di Sociologia Economica* (n. 12, pp. 92-96). Casa della Cultura. https://www.casadellacultura.it/viaborgogna3/viaBorgogna3-n12_capitalismo_europeo_contemporaneo.pdf
- Vollero, A. (2013). Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali. *Sinergie-Italian Journal of Management*, 31(92), pp.3-23. <https://doi.org/10.7433/s92.2013.02>

Sitografia

- Almo Nature. (2024a). *La nostra storia*. <https://www.almonature.com/it/la-storia>.
- Almo Nature. (2024b). *Rendicontazione*. <https://www.almonature.com/it/rendicontazione> (Consultato il 20 giugno 2026).
- Camera dei deputati. (2018). *Riforma del Terzo settore. XVII Legislatura*. https://www.camera.it/leg17/465?tema=riforma_del_terzo_settore-1.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2022) . *Le novità per il Terzo settore nel c.d. “Decreto semplificazioni”* (Documento di Ricerca). <https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/node/1664>.
- Parlamento Italiano (1997). *Decreto Legislativo 4 dicembre 1997, n. 460*. <https://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/97460dl.htm>.
- Patagonia. (2026). *Il nostro unico azionista ora è il pianeta*. <https://eu.patagonia.com/it/it/ownership/>
- Rebaudengo, P. (2021). *Le sette parole chiave della Olivetti 1926-1978*. Olivettiana. <https://olivettiana.it/le-sette-parole-chiave-della-olivetti-1926-1978/>

- Servizio Studi della Camera dei deputati (2022). *Riforma del Terzo settore*. Camera dei Deputati- XVIII Legislatura. Camera.it, https://temi.camera.it/leg18/temi/tl18_riforma_del_terzo_settore-1.html
- Slow Capitalism. (2025a). *What*. <https://slowcapitalism.org/what/>
- Slow Capitalism. (2025b). *Who*. <https://slowcapitalism.org/about/>