

Identità plurali e territorio: il “Modello Calvello”

Sabina Ratti – Responsabile Sostenibilità Eni

«The conception of identity influences, in many different ways, our thoughts and actions (...). Civilizational or religious partitioning of the world population yields a “solitarist” approach to human identity, which sees human beings as members of exactly one group (...). In our normal lives, we see ourselves as members of a variety of groups – we belong to all of them. A person’s citizenship, residence, geographic origin, gender, class, politics, profession, employment, food habits, sports interests, taste in music, social commitments, etc., make us members of a variety of groups. Each of these collectiveness, to all of which this person simultaneously belongs, gives her a particular identity. None of them can be taken to be the person’s only identity or singular membership category»

Amarthya Sen, *Identity and Violence: the illusion of destiny*, 2006

Partiamo da qui. Da due piccoli brani tratti da uno degli ultimi lavori di Amartya Sen, due scorci di pensiero che, usciti dalla penna di un premio Nobel, sembrano avere poco a che fare con il tema oggetto di questo numero di *Communitas*.

La rivista che avete fra le mani parla, infatti, delle tante modalità attraverso cui una grande impresa - che, nel caso specifico, è Eni - incontra un territorio - che è quello della Basilicata. Da questo incontro nascono delle esperienze, che nel tempo vanno a comporsi in quello che può diventare un modello di relazioni finalizzato a promuovere uno sviluppo sostenibile. Il nome che gli abbiamo dato è “Modello Calvello”.

Lo chiamiamo modello non perché desideriamo codificarlo, chiuderlo in formule o, ancora peggio, in procedure aziendali, ma soltanto per delinearne alcuni tratti che ci consentano di confrontarci e di condividere un approccio che, nella nostra intenzione, può rappresentare una strategia innovativa nei rapporti delle imprese con i territori in cui operano.

Per raccontarlo partiamo dal concetto di identità. Eni è un “caleidoscopio” di identità, o di diversità. Sono diverse le identità delle persone che lavorano all’interno dell’azienda: oltre settantacinquemila individui, che operano in una ventina di Paesi. Molti di loro hanno una nazionalità differente rispetto alla loro residenza abituale, molti sono gli “espatriati”, italiani che lavorano all’estero, ma anche neozelandesi che operano in Ecuador, solo per fare un esempio. Le appartenenze culturali, le religioni, le abitudini e gli stili di vita si mescolano. Nascono identità plurali, che convivono una accanto all’altra arricchendosi e completandosi fra loro.

Esistono anche altri tipi di diversità che, nel tempo, plasmano l’azienda e che sono profondamente interconnessi alle tipologie di attività che essa svolge. Nel settore energetico – e in Eni in particolare - un fattore determinante è, ad esempio, quello tecnologico. La storia, il presente e il futuro dell’azienda sono legati a doppio filo allo sviluppo di tecnologie avanzate, duttili, che nascono sempre come risposta alla necessità di operare in contesti complessi, dai ghiacci ai deserti, dalla piattaforma alle acque profonde. C’è quindi un’identità di Eni influenzata dalla “*tecne*”, intesa anche come capitale di competenze e conoscenze che distingue gli uomini e le donne che lavorano all’interno dell’azienda, creando comunità interne dall’identità molto forte e connotata. E’ uno dei tratti sicuramente più evidenti dell’insieme di culture d’impresa di Eni.

Alle identità individuali, già di per sé composite, e alle identità “d’impresa”, che richiedono alle persone la capacità di innovare per operare in un business così influenzato dalla diversità e dalla difficoltà dei contesti operativi, si aggiunge però un altro elemento, forse quello più importante.

Eni è un’impresa che, per dirla con le parole di Aldo Bonomi, operando nei flussi incontra i luoghi. L’arrivo di un’azienda come Eni in un territorio, sia che questo si trovi in Italia, sia che si trovi in qualunque altra Nazione del mondo, non è mai un arrivo “silenzioso”, inavvertito. Le attività esplorative provocano una combinazione di aspettative e timori in tutti coloro che sono coinvolti, anche come semplici spettatori. Trovare giacimenti di petrolio o di gas naturale e intraprenderne la coltivazione significa, infatti, aggiungere una nuova identità a quelle già presenti sul territorio.

Significa aspettarsi, legittimamente, che l’utilizzo di questo patrimonio appena scoperto crei opportunità nuove per i luoghi. Vuol dire, però, al contempo, temere gli impatti che possono accompagnare lo sfruttamento delle risorse, non solo dal punto di vista ambientale, ma anche sulle comunità. Significa, infatti, imparare a relazionarsi con un nuovo attore sociale, che, come Eni, ha un’identità complessa, articolata, multiculturale, tecnica. Un soggetto che sarà per molto tempo parte di quel territorio, perché la produzione di petrolio ha cicli lunghi, ma è non per sempre.

Dietro questo timore ci sono diversi elementi. Innanzitutto, c’è una paura che riguarda la conoscenza e la relazione con l’impresa. Il grande attore economico internazionale che “atterra” nei luoghi può essere vissuto come un alieno prima, come un corpo estraneo poi. La stessa identità tecnica del business può costituire un ostacolo alla comprensione reciproca, sia da parte dell’azienda, che ha difficoltà a descrivere attività, processi e ruoli ad essa così strettamente connaturati, sia da parte degli altri soggetti del territorio, siano essi gli enti pubblici, le aziende locali, i cittadini.

La sensazione del corpo estraneo è una diretta conseguenza di questa scarsa conoscenza reciproca. L’impresa rischia di arrivare, produrre, andarsene, senza mai integrarsi nel territorio. Claudio Descalzi¹ descrive molto bene questo rischio quando parla delle “[cittadelle fortificate](#)” che alcune imprese petrolifere costruiscono in Paesi dell’Africa, dell’Asia o del Sud America. In questi fortini protetti vivono gli espatriati che lavorano per l’azienda, privati di qualunque contatto con le comunità locali e al contempo nascosti fisicamente alla vista delle persone che vivono questi luoghi. Descalzi connette questo fenomeno a una crescente percezione di insicurezza da parte dei lavoratori e a un conflitto potenziale sempre presente con gli abitanti del territorio.

E’ una situazione in cui perde l’impresa, che non riesce a trovare le condizioni ideali in cui operare e in cui perdono i luoghi, che non hanno la possibilità di usufruire di nessuna delle opportunità che la presenza di una grande azienda può offrire.

La seconda ragione di timore da parte di un territorio nel momento in cui “scopre” la propria ricchezza in termini di risorse naturali e, con questa, una nuova identità, è che quest’ultima pregiudichi irrimediabilmente le altre che i luoghi già possiede. Può un territorio che ospita attività estrattive mantenere la propria vocazione turistica? Le attività economiche tradizionali, dall’agricoltura all’artigianato, subiranno un contraccolpo dall’arrivo di questa nuova identità così forte, così visibile, che rende il territorio protagonista del discorso pubblico che ruota intorno al mondo dell’energia? L’acquisizione di una nuova identità è percepita come un rischio per quelle preesistenti, come se fosse in corso un’“occupazione del territorio”, non necessariamente in termini concreti, ma simbolici, di senso.

Infine, alle aspettative positive legate all’arrivo della grande impresa può fare da contraltare la paura di cosa potrà accadere quando essa se ne andrà. Si tratta in parte di un timore legato alla

possibilità che l'azienda vissuta come aliena possa provocare danni irreversibili per l'ambiente naturale, ma c'è qualcosa di più, ovvero la paura di perdere una serie di opportunità di sviluppo, in termini non solo economici.

Eni ha cominciato a operare nel mondo fin dalla metà degli anni cinquanta. Proprio grazie a quella cultura d'impresa complessa e articolata che la contraddistingue ha saputo costruire rapporti positivi nei contesti in cui ha lavorato. La diversità delle sue persone ha permesso di incontrare la diversità dei luoghi, evitando quelle "cittadelle fortificate", non solo fatte di mattoni, che per altre compagnie petrolifere sono diventate un paradigma operativo. La stessa cultura tecnica ha permesso di superare le differenze. Molti anni fa, un giornalista ha scritto: "Il lavoro può tutto". Parlava dei [lavoratori emiliani di Eni](#) che lavoravano al fianco degli egiziani nel Sinai².

Questa frase anche oggi mantiene la sua potenza. La propensione e la necessità dell'innovazione hanno permesso di creare solidi accordi per lo sviluppo in differenti Paesi del mondo, consentendo il trasferimento di tecnologie, processi e competenze. Il "Modello Calvello" è l'incontro delle identità plurali di Eni, così come si sono evolute nel tempo, con le identità plurali del territorio, che includono anche aspettative e timori.

I capisaldi su cui si fonda la "Missione di Comunità", il progetto da cui nasce questo insieme di riflessioni, sono la conoscenza reciproca e la capacità di valorizzare tutte le potenzialità e tutti gli attori sociali che del territorio fanno parte.

La dimensione della conoscenza è al centro del "Patto dei Saperi", un percorso che coinvolge le Università, le scuole, il mondo della ricerca, le Istituzioni e che ha come punto di riferimento l'attività – presente e futura – della Fondazione Eni Enrico Mattei in Basilicata, la cui nuova sede è stata inaugurata lo scorso anno a Viggiano. Il Patto dei Saperi ha l'obiettivo di creare una cultura dell'energia sul territorio, partendo anche dall'esperienza di Eni, che accetta di "aprirsi" e condividere il proprio patrimonio di conoscenze e competenze.

Lo fa a partire dalle scuole, come avrete modo di scoprire leggendo il contributo di Gino Giannone dedicato al Progetto Scuola, in cui le "reti lunghe" della grande impresa si trasformano in reti di relazioni fra i ragazzi di Continenti diversi.

Ad esso si affianca il "Patto per lo Sviluppo", che, ancora una volta, raccoglie attori sociali molto diversi fra loro: dagli operatori turistici agli imprenditori del legno, dagli artigiani agli agricoltori, dagli enti locali alle associazioni senza fini di lucro. All'interno del Patto per lo Sviluppo, Eni si è assunta un ruolo che insieme abbiamo definito di "accompagnamento allo sviluppo". Significa che mette a disposizione risorse economiche, attraverso le *royalties* provenienti dalla produzione, ma soprattutto il proprio capitale di conoscenze, la propria rete di relazioni, le proprie capacità di grande impresa per rafforzare un percorso di sviluppo sostenibile ed autonomo.

In questi due termini risiede l'elemento più innovativo, che fa da filo conduttore alla nostra esperienza così come a questo numero di *Communitas*.

Solo la ricerca condivisa di uno sviluppo sostenibile permette, infatti, al territorio di cogliere in pieno le opportunità connesse all'utilizzo delle risorse petrolifere e alla presenza di una grande impresa; all'azienda di lavorare bene, per molto tempo, creando valore per tutti i propri interlocutori. In altre parole, solo un Patto per lo Sviluppo permette al territorio e all'azienda di non avere timori e di essere all'altezza delle aspettative. E', da un lato, una risposta al bisogno di rafforzare e valorizzare le identità plurali, siano esse filiere produttive o tradizioni locali; alla necessità di mantenere la coesione sociale delle comunità aprendosi alla globalizzazione; al

desiderio di conciliare sicurezza e imprenditorialità. E', d'altro canto, l'essenza di un'azienda sostenibile, capace cioè di gettare radici profonde nel territorio.

L'autonomia del paradigma di sviluppo permette di sottolineare un ultimo punto che ci sta a cuore. Il "Modello Calvello" contiene un cambio di prospettiva per tutti gli attori coinvolti. Se alla grande impresa è attribuito un atteggiamento predatorio nei confronti del territorio, sia che questa percezione abbia o non abbia fondamenti reali, si innesca nel tempo il circolo vizioso delle compensazioni: richiesta e concessione di risorse economiche in cambio di risorse ambientali o di capitali sociali danneggiati. Questo meccanismo, che depaupera senza creare sviluppo, non ha ragione di esistere se l'impresa è cittadino attivo dei luoghi, dei quali diviene parte integrante. Aumenta, in parallelo, il protagonismo - e con esso la responsabilità - di tutti gli attori sociali coinvolti, che sono chiamati a disegnare insieme il futuro sostenibile del territorio. E' un messaggio positivo e importante, in particolare per il Mezzogiorno d'Italia, che risuona nei dialoghi fra Aldo Bonomi e i sindaci di Calvello e Abriola, che troverete nelle prossime pagine.

Buona Lettura.

¹ Claudio Descalzi, Catalogo della Mostra La Vita Nuda, Electa, 2008

² Sandro Salvatori, "Italiani al lavoro nel Golfo di Suez", da Il Gatto Selvatico, rivista aziendale di Eni pubblicata dal 1955 al 1964