Paper

Relazionésimo

Capitale RUN

Relazionale, Umano, Narrativo

Fondazione ETS
a cura di Relazionésimo

1.

Finché tengono le giunture

Sull'isola di Calipso, Odisseo costruisce la zattera che dovrà riportarlo a casa. Omero descrive il suo lavoro come nato dalla sapienza di un capomastro. Venti alberi abbattuti, sgrossati con l'ascia, piallati a filo. Poi la dea gli porta gli arnesi, e lui fora ogni trave, le accosta l'una all'altra, le blocca con perni e con *harmoníai.*

È una delle attestazioni più antiche della parola e il senso è concreto. Vuol dire giunto, incastro: il punto in cui due pezzi di legno si toccano e decidono di reggere insieme. Prima di entrare nei trattati di musica, l'armonia stava nella cassetta degli attrezzi di un carpentiere.

Qualche giorno dopo Poseidone scatena la tempesta. Odisseo è in mezzo al mare, una dea gli offre un velo che lo terrà a galla, e lui esita.
Fa un ragionamento da ingegnere navale: finché le travi tengono nelle giunture, resto qui; quando si separano, nuoto.

Fermatevi su questo punto. In una delle prime pagine della nostra tradizione in cui compare l'armonia, un uomo scommette la vita sulle giunture. Il legno era buono anche prima di diventare zattera. Quello che il mare mette alla prova è il modo in cui è stato unito.

Queste pagine parlano di giunture: di come si fanno, di quanto valgono, e del fatto curioso che nessuno le conti.

2.

Un libro con due titoli

Venezia, 1494.
Un frate francescano di Sansepolcro, Luca Pacioli, manda in stampa un volume di oltre seicento pagine, la *Summa de arithmetica*, *geometria*, *proportioni et proportionalità*. Dentro ci sono ventisette pagine su un metodo che i mercanti veneziani praticavano da tempo, la partita doppia, di cui Pacioli dà la prima descrizione a stampa. Da quelle pagine discende ogni bilancio che oggi un'assemblea di soci approva.
Guardate dove si trovano. In mezzo a un trattato di rapporti e di proporzioni, accanto alla geometria. Per l'uomo che le ha scritte, il conto e la forma appartenevano allo stesso discorso. Poi le strade si sono separate.

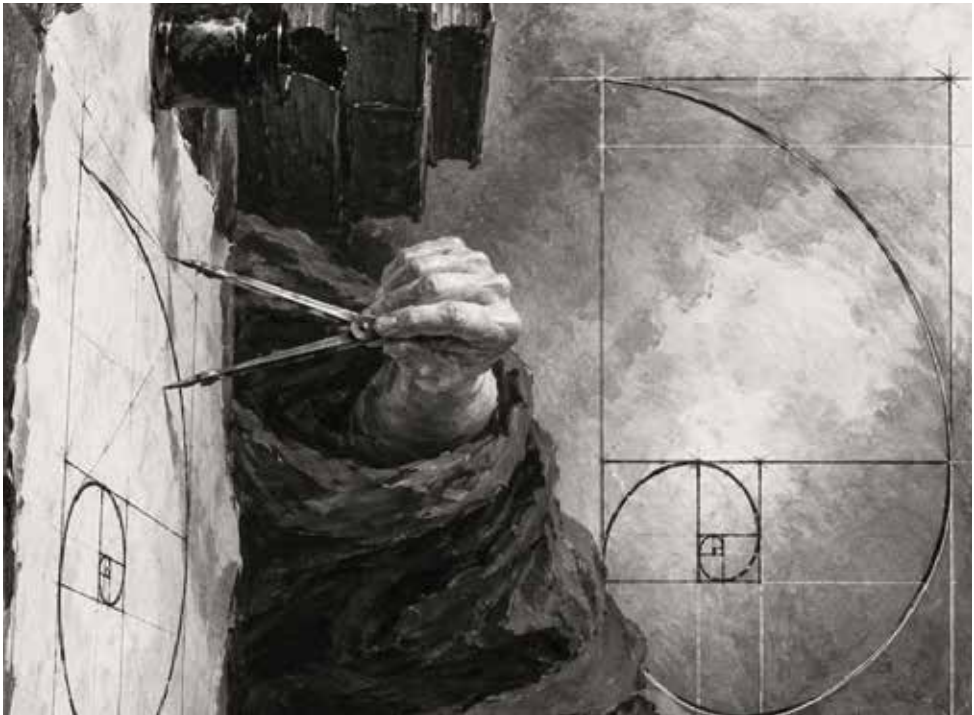
Il bilancio ha imparato a contare le tavole.

Le giunture, ancora no. Del libro di Pacioli abbiamo tenuto il libro mastro e lo abbiamo portato a una precisione straordinaria. Il resto del titolo,

proportioni et proportionalità, è rimasto sullo scaffale. Impolverato.

Una precisazione per chi arriva qui in cerca del numero della bellezza. La sezione aurea non spiega il Partenone, né la Gioconda: sono attribuzioni tarde, in gran parte ottocentesche, che gli storici della matematica hanno smontato. Di quella tradizione conta qualcosa di più semplice e più solido. Euclide definisce la proporzione senza nominare un solo oggetto, soltanto rapporti tra rapporti. Descrive come le parti stanno insieme. Descrive le *relazioni* tra il tutto e le parti.

Pacioli e la Divina Proportione_ Illustrazione AI ©2026



3.

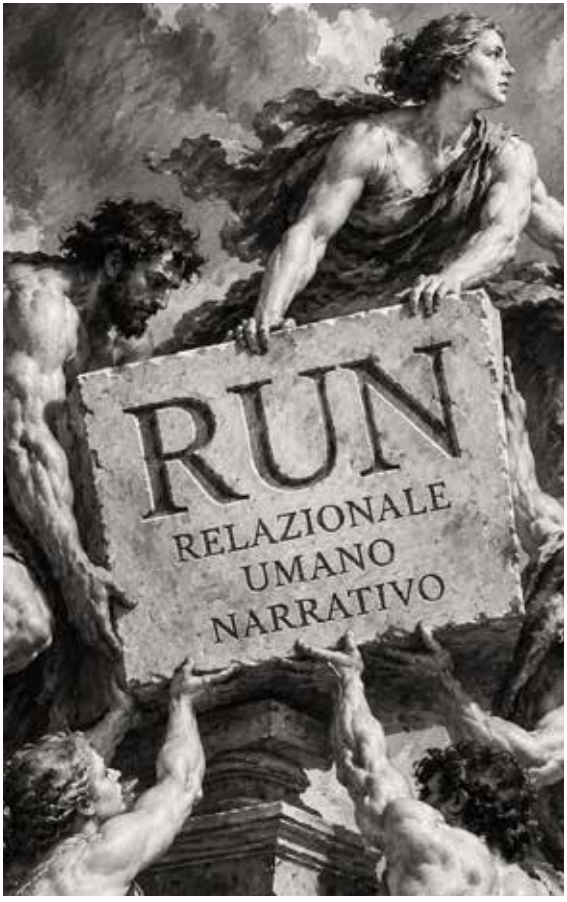
Il rigo mancante

Nel 1975 capannoni, macchine e scorte valevano l'83 per cento del valore di borsa delle cinquecento maggiori società americane. Alla fine del 2025 ne valgono l'8. Ocean Tomo, che ricostruisce questa serie da mezzo secolo, propone di chiamarla *inversione economica*. Il dato è un residuo: si sottrae dal valore di borsa ciò che si può toccare, e nel resto finiscono anche le aspettative e gli umori del mercato, le speranze e le attese, le relazioni o i conflitti. Letto con tutta la prudenza del caso, dice comunque che nove decimi di ciò che gli investitori pagano non è qualcosa di materiale.
Il modo in cui facciamo di conto è cambiato molto meno. Un bilancio ha un rigo per i brevetti e uno per l'avviamento. Non ne ha uno per la fiducia che un'impresa ha costruito in vent'anni con i suoi fornitori, né per la capacità di un sindaco di mettere allo stesso tavolo due famiglie che non si parlano da una generazione.

C'è un'eccezione ed è istruttiva. I principi contabili internazionali tengono di norma le relazioni con i clienti fuori dagli attivi, perché l'impresa non ha

su di esse un controllo sufficiente. Quando però un'impresa ne acquisisce un'altra, quegli stessi principi chiedono all'acquirente di stimare il valore di quelle stesse relazioni e di iscriverle nel proprio bilancio, distinte dall'avviamento.
Diventano visibili nel momento in cui cambiano padrone, cioè quando rischiano di andare perse.

Una rete di fornitori costruita in quindici anni non compare da nessuna parte. Si scopre che valeva qualcosa il giorno in cui si spezza.



Il Capitale RUN_ Illustrazione AI ©2026

4.

Tre lettere

Lo chiamiamo Relazionésimo Capitale RUN: Relazionale, Umano, Narrativo. È la capacità di una persona, di un'impresa o di un'istituzione di generare valore attraverso i legami che tiene aperti, le persone di cui è fatta e i significati che condivide.

Nessuna delle tre lettere nasce qui. Il *capitale umano* è entrato nell'economia negli anni Sessanta, a Chicago, con Theodore Schultz e Gary Becker, e ha portato a entrambi un Nobel. Il *capitale relazionale* ha alle spalle Pierre Bourdieu, Coleman e Putnam; nel 1998 Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal, studiando le organizzazioni, vi hanno incluso anche le narrazioni condivise. Il *racconto* ha trovato il suo economista in Robert Shiller. Il lavoro anticipato in queste pagine non aggiunge una quarta tradizione. Mette le tre nella stessa stanza e osserva che cosa accade quando una esce.

Accade questo: le tre dimensioni si moltiplicano. In una somma, se un addendo vale zero il risultato resta positivo. In un prodotto, uno zero azzera tutto.

Un'impresa con un'ottima rete di contatti e persone che non sanno ascoltare riempie l'agenda di incontri che non producono niente.
Uno studio pubblicato su *Science* nel 2010 ha trovato che l'intelligenza di un gruppo dipende poco da quella dei singoli e molto dalla loro sensibilità sociale e da come si distribuiscono i turni di parola.

Un'organizzazione piena di persone capaci e isolate ha un magazzino di competenze che nessuno apre. Il terzo caso è il più insidioso, perché per anni sembra funzionare. Una squadra affiatata, risultati buoni. Poi cambia chi guida, e in un anno quello che c'era si scioglie. Mancava un racconto condiviso di che cosa si stava facendo e perché, abbastanza robusto da sopravvivere alle persone che lo avevano costruito.

Tre lettere, dunque, perché ciascuna tiene in piedi le altre due. Per la stessa ragione una proporzione ha bisogno di almeno tre termini. La relazione è un rapporto io-Noi-tu.

R · RELAZIONALE

Le amicizie che attraversano il reddito

Nell'agosto 2022 su Nature appaiono due articoli firmati, tra gli altri, da Raj Chetty, economista di Harvard. La base di dati è smisurata: ventuno

miliardi di amicizie su Facebook, che coprono l'84 per cento degli adulti americani tra i 25 e i 44 anni. Gli autori misurano molte forme di capitale sociale. Una si rivela decisiva: la quota di amicizie che scavalcano la linea del reddito, che chiamano connessione economica.

Dove i figli delle famiglie povere crescono in mezzo a legami che attraversano i ceti, da adulti guadagnano di più: secondo la proiezione degli autori, circa il 20 per cento. È tra i fattori più legati alla mobilità sociale finora individuati. Il nesso causale resta da dimostrare, e gli autori lo scrivono con chiarezza.

Il secondo articolo contiene la parte più utile per chi decide. Anche dove persone di ceti diversi si incontrano, tendono a stringere amicizia con chi somiglia loro. L'intensità di questa inclinazione cambia molto da un luogo all'altro e dipende in parte da come sono organizzati classi, squadre, uffici. Diventa una questione di progetto: chi siede con chi, come si formano i gruppi, quali riti comuni esistono. Un preside o un direttore del personale prendono decisioni di questo tipo ogni settimana, spesso senza sapere che le stanno prendendo.

Nello stesso anno un esperimento condotto su oltre venti milioni di iscritti a LinkedIn ha messo alla prova una vecchia intuizione di Mark Granovetter: le occasioni che cambiano una carriera arrivano più spesso dai conoscenti che dagli amici stretti. L'intuizione ha retto, con una correzione. Il rendimento massimo sta nei legami moderatamente deboli; oltre una certa distanza, cala. Un ponte vale se qualcuno lo attraversa davvero.

U · UMANO

Che cosa predice una vecchiaia in salute

Nel 1938 un gruppo di ricercatori di Harvard comincia a seguire 268 studenti del college. Due anni dopo un'altra ricerca prende a seguire 456 ragazzi dei quartieri poveri di Boston. Le due coorti confluiranno in un unico studio, tra i più lunghi mai condotti sulla vita adulta, che nel tempo ha coinvolto anche le mogli e i figli.

Decenni di cartelle cliniche, interviste, esami del sangue. Alla fine, il dato che prediceva meglio la salute a ottant'anni era la soddisfazione per le proprie relazioni strette a cinquanta, più del colesterolo.

Il campione è particolare, uomini bianchi americani di una sola generazione, e il risultato va letto come un'associazione. È un'associazione che ha retto a ottant'anni di osservazione.

Robert Waldinger, che oggi dirige lo studio, propone di trattare le relazioni come la forma fisica. Si allenano. Se si smette, si perdono.

Nel giugno 2025 l'Organizzazione mondiale della sanità ha pubblicato il rapporto della sua Commissione sulla connessione sociale. Associa alla solitudine più di 871.000 morti l'anno. Fa circa cento ogni ora. Poi c'è il lavoro. David Deming, economista di Harvard, ha mostrato che dal 1980 i mestieri ad alta intensità di interazione sociale sono cresciuti più degli altri, e che le abilità sociali hanno preso a rendere di più. L'intelligenza artificiale accelera lo spostamento. Quando una macchina impara la parte procedurale di un mestiere, il valore resta dove la macchina arriva peggio: decidere quando le cose non sono chiare, tenere al tavolo persone in disaccordo, accorgersi che qualcuno sta soffrendo, assumersi la responsabilità di una scelta.

N · NARRATIVO

Un dollaro e venticinque

Nel 2009 due autori americani, Rob Walker e Joshua Glenn, girano per mercatini dell'usato e comprano oggetti di nessun valore: soprammobili, souvenir dimenticati, utensili da cucina, pagati in media un dollaro e venticinque. Chiedono a un gruppo di scrittori di inventare una storia per ciascuno. Poi li mettono in vendita su eBay, con il racconto al posto della descrizione. Tutti sanno che le storie sono inventate.

Nel primo ciclo, oggetti pagati in tutto 128,74 dollari vengono venduti per 3.612,51.

Mancava un gruppo di controllo e chi comprava sapeva di sostenere gli scrittori: è un'illustrazione, più che un esperimento. Mostra con grande nitidezza che il valore di un bene può contenere una parte fatta di racconto, e che quella parte trova un prezzo.
Robert Shiller, premio Nobel per l'economia nel 2013, ha portato l'argomento su scala molto più ampia. Le storie, sostiene, si diffondono come epidemie, con un tasso di contagio e uno di oblio, e muovono consumi, investimenti, recessioni. L'esempio più istruttivo è la curva di Laffer. La leggenda vuole che l'economista Arthur Laffer l'abbia disegnata su un tovagliolo durante una cena a Washington, nel 1974. Il tovagliolo esposto allo Smithsonian, però, è un ricordo che

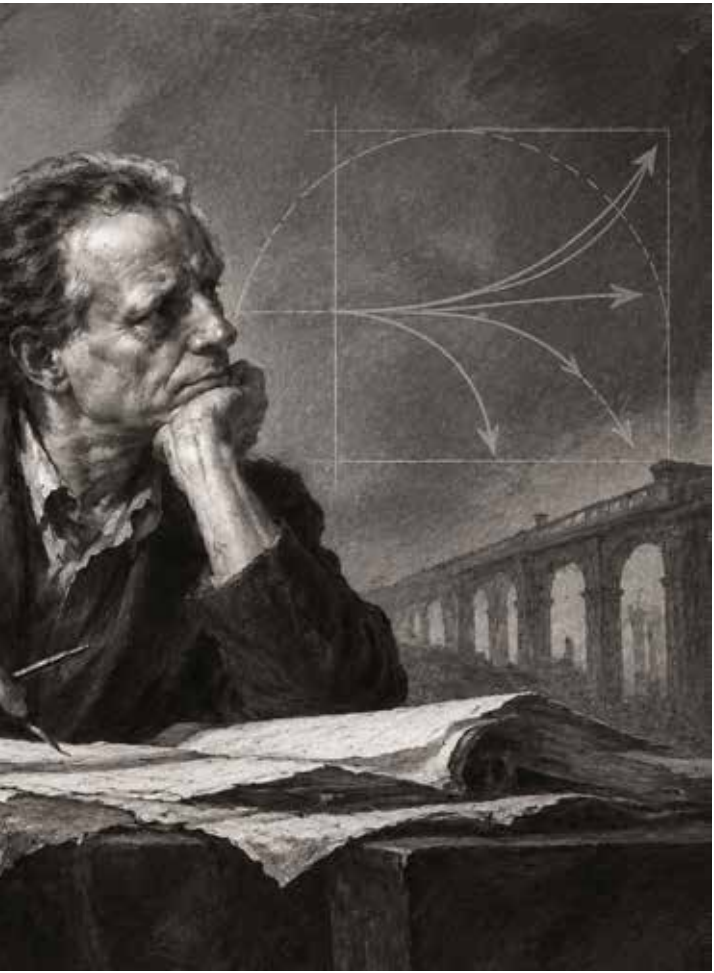
Laffer stesso ha detto di aver disegnato qualche anno più tardi, su richiesta del giornalista Jude Wanniski. Negli anni Ottanta, intanto, quella curva era diventata una premessa della politica fiscale americana. La storia del tovagliolo ha avuto più fortuna della sua verifica.

Per un'organizzazione la conseguenza è pratica. Racconto e comunicazione sono due cose distinte. La comunicazione porta un messaggio fuori. Il racconto organizza il significato dentro e stabilisce che cosa le persone considerano normale e che cosa urgente. Un'impresa può avere un ottimo ufficio stampa e un capitale narrativo vicino allo zero.
È allora che bisogna intervenire analizzando, studiando e operando su Relazionésimo Capitale RUN.

Soprattutto, ricordiamolo sempre, il racconto è il formato in cui le relazioni si conservano. Le relazioni vivono nelle persone e le persone se ne vanno. Resta la storia che lasciano: perché quel fornitore fu scelto vent'anni fa, come quel reparto salvò la produzione in un inverno difficile. Senza racconto, ogni cambio di generazione intacca il patrimonio.

Fate una prova. Chiedete a tre persone della vostra organizzazione, di livelli diversi e separatamente, di dire in trenta secondi che cosa fate e perché conta. Se le risposte non si somigliano, avete trovato il punto debole.

Ritratto di Albert Hirschman - Economista _ Illustrazione AI ©2026



5.

Un capitale strano

Un capannone si consuma lavorando.
Un'automobile aziendale perde valore a ogni chilometro.

Il Capitale RUN segue un'altra regola. Nel 1984 Albert Hirschman, un economista che amava complicare le categorie della propria disciplina, osservò che alcune risorse, come l'affetto e lo spirito civico, crescono con l'uso invece di esaurirsi, e si atrofizzano quando restano ferme. Come una lingua straniera che nessuno parla più.

Per questo la parola capitale, applicata alle relazioni, non le riduce a merce. Luigino Bruni, economista del Comitato scientifico della Fondazione, ricorda che un bene relazionale conserva il suo valore finché nessuno prova a venderlo. Si accumula e si perde. Non si compra.

Un'impresa può acquistare un marchio o un portafoglio clienti. Non può acquistare la fiducia

che quei clienti riponevano in qualcun altro. Molte acquisizioni corrette sul piano finanziario deludono anche per questo: si paga il portafoglio, e si scopre che la fiducia non era compresa nel prezzo.

Anche il deprezzamento ha una forma sorprendente. Una relazione trascurata perde in fretta la sua utilità quotidiana. Nel 2011, però, uno studio ha chiesto a un gruppo di dirigenti di riprendere contatto con persone che non sentivano da anni e di consultarle su un progetto importante. I consigli ricevuti valevano quanto quelli dei contatti attivi, per alcuni aspetti di più. I legami dormienti non muoiono. Aspettano che qualcuno si ricordi di loro.

Il contesto non aiuta. In Italia più di un terzo delle famiglie è composto da una sola persona, e meno di una persona su quattro pensa che ci si possa fidare della maggior parte degli altri. Un Paese con meno figli e più persone sole ha meno occasioni di incontro tra generazioni. L'inverno demografico è anche un inverno relazionale.

Run, in inglese, vuol dire correre, e anche far funzionare. È un capitale che esiste soltanto finché è in movimento.

Le tre dimensioni_ Illustrazione AI ©2026

6.

Numeri e regola

Il capitale intellettuale è entrato nelle decisioni delle imprese quando qualcuno lo ha messo in una tabella. Relazionésimo Capitale RUN ha bisogno dello stesso passaggio: finché un valore non compare in un documento, è difficile che un consiglio di amministrazione o una giunta ci mettano sopra un euro.

La regola è una sola. Le tre dimensioni non si sommano: si combinano con una media geometrica, la stessa che le Nazioni Unite adottano dal 2010 per l'Indice di sviluppo umano, perché un valore alto non possa nascondere un valore basso. Un'organizzazione con 80 di Relazionale, 75 di Umano e 20 di Narrativo ottiene 49, dove una media ordinaria le darebbe 58. E la diagnosi parte dal 20. Qui c'è una coincidenza che vale la pena raccontare. La media geometrica è la stessa operazione che definisce la proporzione di cui scriveva Pacioli: in un segmento diviso in media ed estrema ragione, la parte maggiore è la media geometrica tra l'intero

e la parte minore. La scelta dell'Indice viene dalle Nazioni Unite, non da Euclide. Ma la matematica, arrivata per un'altra strada, dice la stessa cosa del carpentiere di Omero: dove conta la relazione, la somma è lo strumento sbagliato.

7.

È già successo

Robert Putnam ha passato vent'anni a documentare il declino della vita associativa americana.
Le sue considerazioni valgono anche altrove. Valgono anche qui, per noi. Nel 2020, con Shaylyn Romney Garrett, ha pubblicato un libro che guarda più indietro. Un secolo di dati su economia, politica, società e cultura disegna una sola curva: una lunga salita verso il «noi», dalla fine dell'Ottocento agli anni Sessanta, poi una discesa verso l'«io» che arriva fino a oggi.

La salita cominciò da una situazione simile alla nostra: disuguaglianze altissime, politica avvelenata, legami sfilacciati. Fu invertita per scelta, nel giro di qualche decennio, da persone che costruirono dal basso istituzioni di relazione, come società di mutuo soccorso, biblioteche, scuole serali e cooperative. Putnam non nasconde i limiti di quel «noi», che per molto tempo lasciò fuori gli afroamericani e le donne. Il passaggio però c'è stato, e questo basta a dire che ha un precedente.

Cinque secoli fa un frate ha scritto un libro con due titoli. Ne abbiamo letto uno. Il lavoro della Fondazione Relazionésimo ETS prova a leggere l'altro.

Il lavoro in cui queste pagine sono una anticipazione della versione integrale che sarà pubblicata nei prossimi mesi. Resta una domanda. La poniamo a chi legge, ora. Se domattina doveste dire al vostro consiglio di amministrazione, o al vostro consiglio comunale, o al vostro team o ai vostri colleghi quanto la vostra organizzazione sa generare valore attraverso le relazioni, le persone e le storie, avreste un numero da portare? Avreste una storia da condividere? Avreste un capitale da trasmettere a chi verrà dopo di voi?

Ritratto di Robert Putnam_ Illustrazione AI ©2026

Riferimenti

1. Omero, *Odissea*, V, 243–261 e 356–364. H. G. Liddell, R. Scott, H. S. Jones, *A Greek-English Lexicon*, Clarendon Press, Oxford 1940, s.v. ἁρμονία.

2. L. Pacioli, *Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalità*, Paganino de' Paganini, Venezia 1494 (dist. IX, tract. XI: *Particularis de computis et scripturis*). Euclide, *Elementi*, VI, def. 3. G. Markowsky, «Misconceptions about the Golden Ratio», *The College Mathematics Journal*, 23 (1), 1992, pp. 2–19. M. Livio, *The Golden Ratio*. The Story of Phi, the World's Most Astonishing Number, Broadway Books, New York 2002.

3. Ocean Tomo (J.S. Held), *Intangible Asset Market Value Study*, edizione 2025, 12 febbraio 2026. IFRS Foundation, IAS 38, *Intangible Assets*; IFRS 3, *Business Combinations*.

4. T. W. Schultz, «Investment in Human Capital», *American Economic Review*, 51 (1), 1961, pp. 1–17. G. S. Becker, *Human Capital*, National Bureau of Economic Research – Columbia University Press, New York 1964. P. Bourdieu, «The Forms of Capital», in J. G. Richardson (a cura di), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986, pp. 241–258. J. S. Coleman, «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, 94, suppl., 1988, pp. S95–S120. R. D. Putnam, Bowling

Alone. The Collapse and Revival of American Community, Simon & Schuster, New York 2000. J. Nahapiet, S. Ghoshal, «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage», Academy of Management Review, 23 (2), 1998, pp. 242–266. A. W. Woolley, C. F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, T. W. Malone, «Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups», *Science*, 330 (6004), 2010, pp. 686–688.

R. R. Chetty et al., «Social capital I: measurement and associations with economic mobility», *Nature*, 608 (7921), 2022, pp. 108–121; Id., «Social capital II: determinants of economic connectedness», ivi, pp. 122–134. M. S. Granovetter, «The Strength of Weak Ties», *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1973, pp. 1360–1380. K. Rajkumar, G. Saint-Jacques, I. Bojinov, E. Brynjolfsson, S. Aral, «A causal test of the strength of weak ties», *Science*, 377 (6612), 2022, pp. 1304–1310.

U. R. Waldinger, M. Schulz, *The Good Life. Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*, Simon & Schuster, New York 2023. World Health Organization, Commission on Social Connection, *From loneliness to social connection: charting a path to healthier societies*, Ginevra, 30 giugno 2025. D. J. Deming, «The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market», *The Quarterly Journal of Economics*, 132 (4), 2017, pp. 1593–1640.

N. R. Walker, J. Glenn (a cura di), *Significant Objects. 100 Extraordinary Stories About Ordinary Things*, Fantagraphics, Seattle 2012; dati di vendita dal sito del progetto. R. J. Shiller, «Narrative Economics», *American Economic Review*, 107 (4), 2017, pp. 967–1004; Id., *Narrative Economics. How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events*, Princeton University Press, Princeton 2019. B. Appelbaum, «This Is Not Arthur Laffer's Famous Napkin», *The New York Times*, 13 ottobre 2017.

5. A. O. Hirschman, «Against Parsimony: Three Easy Ways of Complicating Some Categories of Economic Discourse», *American Economic Review*, 74 (2), *Papers and Proceedings*, 1984, pp. 89–96. L. Bruni, «Felicità, economia e beni relazionali», *Nuova Umanità*, XXVII, 159–160, 2005. D. Z. Levin, J. Walter, J. K. Murnighan, «Dormant Ties: The Value of Reconnecting», *Organization Science*, 22 (4), 2011, pp. 923–939. Istat, *Indicatori demografici. Anno 2025*, 2026; Istat, *Il benessere equo e sostenibile in Italia. Rapporto BES 2024*, dominio «Relazioni sociali».

6. A. C. Edmondson, «Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams», *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 1999, pp. 350–383. UNDP, *Human Development Report 2010. The Real Wealth of Nations: Pathways to* Human *Development*, Palgrave Macmillan, New York 2010.

7. R. D. Putnam, S. Romney Garrett, *The Upswing. How America Came Together a Century Ago and How We Can Do It Again*, Simon & Schuster, New York 2020.

Relazionésimo Capitale RUN. Relazionale, Umano, Narrativo.
Anticipazione per RelazionExpo 2026, Palazzo della Gran Guardia, Verona.
Fondazione Relazionésimo ETS
www.relazionesimo.com · info@relazionesimo.com

Riferimenti dei diritti

© 2026 Fondazione Relazionésimo ETS - relazionesimo.com.
Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo paper può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro senza l'autorizzazione scritta dei proprietari dei diritti. Testo curato e rivisto sotto la responsabilità editoriale dei suoi autori. Ai sensi dell'art. 4, par. 3, della direttiva (UE) 2019/790 e degli artt. *70-quater* e *70-septies* della legge 22 aprile 1941, n. 633, i titolari dei diritti riservano espressamente l'estrazione di testo e di dati da quest'opera, compresi la riproduzione e l'uso per l'addestramento, la messa a punto e la valutazione di modelli e sistemi di intelligenza artificiale. Resta salva l'eccezione per la ricerca scientifica dell'art. *70-ter.* Ogni altro utilizzo richiede l'autorizzazione scritta dei titolari (info@relazionesimo.com).

www.relazionesimo.com

Ottobre 2026