

OLTRE LA FORMA

Risignificare le organizzazioni per generare cambiamento

a cura di
Paolo Venturi e Andrea Baldazzini

aiccon
research center

Gli atti sono stati realizzati grazie al sostegno di:



*È vietata la riproduzione degli scritti
apparsi sul volume salvo espressa
autorizzazione della Direzione di AICCON.*

AICCON
Piazzale della Vittoria, 15
47121 Forlì
Tel. 0543.62327
www.aiccon.it

ISBN 9788894791600

INDICE

PREFAZIONE <i>Paolo Venturi e Andrea Baldazzini</i>	5
INTRODUZIONE <i>Stefano Zamagni e Paolo Venturi</i>	11
RISIGNIFICARE LE ORGANIZZAZIONI PER GENERARE CAMBIAMENTO	19
DEMOCRATIZZARE IL LAVORO <i>Julie Battilana</i>	21
ECONOMIA CIVILE COME PARADIGMA PER RISOSTANZIARE IL TERZO SETTORE <i>Stefano Zamagni</i>	28
IL RICONOSCIMENTO DEL CAPITALE FEMMINILE <i>Elena Granata</i>	37
IL VALORE DEL TERZO SETTORE OLTRE L'EFFICIENTISMO <i>Ezio Manzini</i>	43
DINAMICHE E TRASFORMAZIONE DEL SETTORE NON PROFIT (ANNI 2011, 2021) <i>Massimo Lori</i>	47
LA TRANSIZIONE DIGITALE DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT: ALCUNI ELEMENTI DI ANALISI <i>Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva, Manuela Nicosia, Chiara Orsini, Mauro Caramaschi</i>	54
INTERVENTO <i>Vanessa Pallucchi</i>	62
MUTUALIZZARE PER TRASFORMARE ISTITUZIONI E PARADIGMI	65
INTERVENTI DI: <i>Leonard Mazzzone</i>	67
<i>Federica Vittori</i>	71
<i>Alessandro Maggioni</i>	75

IL LAVORO CHE CAMBIA: NUOVI DESIDERI E UNA MAGGIORE DOMANDA DI RICONOSCIMENTO	79
INTERVENTI DI:	
<i>Riccarda Zezza</i>	81
<i>Rita Ghedini</i>	85
<i>Luca Solari</i>	89
LA SFIDA EDUCATIVA COME PREMESSA PER LO SVILUPPO INTEGRALE DELLE COMUNITÀ	93
INTERVENTI DI:	
<i>Raffaele Spadano</i>	95
<i>Barbara Bonoli</i>	99
<i>Renato Quaglia</i>	102
L'ECONOMIA SOCIALE IN ITALIA: FUNZIONI DELLA CULTURA E STRATEGIE PER POLITICHE SPERIMENTALI	107
INTERVENTI DI:	
<i>Guido Caselli</i>	109
<i>Pier Luigi Sacco</i>	114
<i>Simone Grillo</i>	119
<i>Mara Airoldi</i>	124
L'AMBIZIONE TRASFORMATIVA COME SOSTANZA DELLE ORGANIZZAZIONI CIVILI	127
<i>Conversazione tra Miguel Benasayag e Marco Dotti</i>	
UNA NUOVA RAPPRESENTANZA PER L'ECONOMIA SOCIALE E IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI	131
INTERVENTI DI:	
<i>Matteo Lepore</i>	133
<i>Simone Gamberini</i>	137
<i>Maurizio Gardini</i>	140
CONCLUSIONI	
<i>Stefano Zamagni</i>	144

PREFAZIONE

di Paolo Venturi¹ e Andrea Baldazzini²

Per le organizzazioni impegnate nel perseguire l’interesse generale, la possibilità di aspirare ad un futuro di lungo periodo nel quale proiettare desideri di cambiamento e istanze di sviluppo, è vincolata alla capacità di coltivare già nell’oggi una duplice ambizione: da un lato quella trasformativa che tenta di rispondere ai bisogni non solo attivando risposte emergenziali, ma sforzandosi per quanto possibile di intervenire a monte su quelle che sono le condizioni sistemiche che generano disuguaglianze ed esclusione. Dall’altro lato quella inherente la cultura del lavoro, dove la richiesta che emerge dal basso è quella di un ripensamento radicale dei paradigmi lavorativi affermatesi negli ultimi decenni.

Due chiare indicazioni rispetto a dove orientare attenzione e investimenti, in quanto di per sé sufficienti a definire una nuova postura di tali organizzazioni e a offrire materiale per piani strategici in grado di costruire lo sviluppo organizzativo ancorandolo ad un processo di ri-significazione che agisce su tre livelli: quello delle alleanze territoriali, quello delle strutture funzionali interne e quello dei lavoratori. Senza un senso del lavoro solido, non può esservi alcuna reale capacità nel guidare il cambiamento e nel rispondere alle tendenze antidemocratiche e individualiste che attraversano le collettività in questa fase storica.

Diversi sono inoltre gli ostacoli con cui il sistema dell’economia sociale si trova a dover fare i conti: in primis una crescita sproporzionata dell’apparato tecnocratico a scapito di quello progettuale ed operativo, derivata per un verso dall’aver ceduto al miraggio dell’approccio efficen-

1 Direttore AICCON

2 Responsabile area Welfare e Terzo settore

tista che da sempre promette maggiori risultati in cambio di maggiore semplificazione e standardizzazione; per l'altro dall'aver contrattato una crescita innegabile dei volumi e delle strutture, in cambio di un isomorfismo con i principali soggetti di committenza e finanziamento, dimenticando in maniera quasi assoluta le prospettive di lotta, solidarietà e unione che avevano contraddistinto il senso originario della maggioranza di tali organizzazioni. Conseguentemente a tale curvatura identitaria e gestionale, si sono indeboliti altri due cardini del realizzare interesse generale, ovvero l'associazionismo e lo spirito imprenditoriale. Il primo continua a confermare il suo essere risposta a bisogni antropologici imprescindibili, cambia nelle forme, mette in crisi le architetture più tradizionali di organizzazione delle istanze associative, ma continua ad esistere e a dar vita a sue declinazioni inedite afferenti a nuovi orientamenti valoriali. Il secondo invece pare essere una vocazione fortemente indebolita e incapace di trovare una propria identità, alternativa ai modelli puramente estrattivi e rivolti alla ricerca di profitto. L'interrogativo che qui sorge riguarda però non tanto l'attività più o meno imprenditoriale delle organizzazioni dell'economia sociale, quanto piuttosto un'ormai assente propensione all'intraprendenza, ovvero all'osservare il fare impresa come "metodo-per", non in quanto finalità in sé e nemmeno come agire ritenuto inconciliabile con forme pubbliche e comuni di valore.

Paradossale è l'osservare come il sistema delle imprese for profit ricerchi in maniera spasmodica orientamenti alle comunità, ai territori, alla sostenibilità, al benessere lavorativo, e invece quelle organizzazioni che dovrebbero esserne già una rappresentanza concreta non riescano a costruire una narrazione coerente ed efficace che le permetta di sedere ai tavoli con una postura di pari livello e grado.

Una scarsa vocazione all'intraprendenza e strutture organizzative isomorfiche, non possono che rendere la sfida posta della trasformazione del paradigma del lavoro un obiettivo difficilmente perseguitibile. La costruzione di una propria identità chiara e di finalità coerenti può avveni-

re solo se c'è la volontà di coltivare ed investire in quelle che sono le componenti immateriali di un'organizzazione: motivazioni, intenzionalità, cultura interna, senso di appartenenza nei lavoratori, riconoscimento dalla comunità e visione di lungo periodo.

Come emerso in diversi interventi qui raccolti, le principali criticità qui evocate possono essere affrontate con efficacia solo se alla base vi è un investimento e lavoro nella cultura delle organizzazioni, nella cultura del lavoro e nella cultura del senso del loro agire guardando all'oggi. Se la premessa si esaurisce in un'idea di cambiamento unicamente di carattere manageriale e inerente l'articolazione dell'operatività dell'organizzazione, il risultato finale sarà quello di aver aumentato il "rumore" all'interno senza aver dotato il cambiamento del suo motore primario, ovvero un riconoscimento e una condivisione del significato del percorso che si intende intraprendere.

Un solido modello manageriale, adeguate risorse umane e finanziarie, un coerente stile di leadership, sono certamente ingredienti imprescindibili per ri-sostanziare le organizzazioni, ma senza la definizione di un nuovo "patto" interno rispetto alle proprie ambizioni trasformative che trovano orientamento in un orizzonte di lungo periodo, non può esservi alcuna ri-siginificazione reale e duratura. Bisogna infatti tenere a mente che le organizzazioni sono sottoposte a continue pressioni e diventano oggetto di sempre nuove aspettative che le inseriscono di un processo di cambiamento costante. Come sul fronte dell'innovazione, questa specifica forma di agire passa dall'essere una risposta eccezionale attivata dall'organizzazione di fronte ad un ostacolo inedito o particolarmente complesso, all'essere una prassi quotidiana che l'organizzazione deve alimentare costantemente. Allo stesso modo il ri-sigificare si caratterizza per essere un processo di lunga durata che accompagna l'organizzazione in una transizione quotidiana non rinchiudibile nei perimetri dei tradizionali processi programmati quali piani strategici o simili. L'esito del ri-sigificare diventa dunque un dialogo costante con le più ampie dinamiche di cambiamento che

attraversano l'unità organizzativa, costringendola all'adozione di un'identità capace di coniugare riferimenti fissi e distintivi con riferimenti sempre nuovi.

Fermarsi alle criticità e rischi che stanno caratterizzando questo momento di profonda transizione, sarebbe però non solo riduttivo, ma impedirebbe di osservare anche quelle possono essere considerate opportunità inedite per lo sviluppo delle realtà dell'economia sociale. È anche, e soprattutto, in relazione ad esse che il ri-significare e il tentativo di guidare il cambiamento dovrebbero trovare un solido ancoramento.

Ma dove guardare per cercare di intuire traiettorie rispetto le quali agganciare proposte di sviluppo?

Riprendendo anche i riferimenti ad alcune criticità accennate in precedenza, sono almeno tre le direzioni che segnano una cesura rispetto il passato e che stimolano a ragionare su occasioni impensabili fino a poco tempo fa.

In primo luogo, bisogna guardare a quelli che sono due cardini valoriali per molte realtà dell'economia sociale, ovvero il principio mutualistico e il principio associativo. L'interessante paradosso che emerge nel momento in cui si calano tali principi nell'oggi, è quello che racconta di come essi si confermino essere non solo utili riferimenti per la costruzione di una distintività identitaria, ma anche del loro essere veri e propri metodi altamente efficaci per rispondere a numerosi bisogni delle odierne collettività, nonostante vi sia una tendenza ad etichettarli come anacronistici e sorpassati. Volendo estremizzare, si potrebbe invece affermare che mai come oggi vi sia un'estrema urgenza di soluzioni mutualistiche e di pratiche associative, proprio in virtù della natura delle sfide socio-economiche odierne che richiedono risposte altamente cooperative. Anche qui, l'attualizzazione in maniera efficace e solida di tali principi richiederebbe un grande lavoro culturale di ricerca e traduzione, nella consapevolezza che essi potrebbero offrire una reale alternativa alle modalità di generazione del valore sui territori e di rafforzamento delle istanze democratiche a livello decisionale e di rappresentanza. Dobbiamo dunque imparare a muoverci in

una fase di transizioni caratterizzata da spinte opposte. Se da una lato, si osservano pratiche di de-mutualizzazione, dall'altro assistiamo ad un rilancio del mutualismo in forme inedite e profondamente generative (ad es. cooperative di comunità, comunità energetiche, ecc.), così come la crescente individualizzazione delle pratiche solidaristiche (certificata anche dall'Istat attraverso la riduzione del numero dei volontari) che vedono la persona non tanto rinunciare all'agire, quanto impegnarsi in aggregazioni e modalità non strutturate e con tempi del tutto differenti. In secondo luogo, è importante monitorare le numerose progettualità che stanno iniziando a nascere con riferimento al tema dell'economia sociale propriamente detta. Con la pubblicazione nel 2021 del Social Economy Action Plan, e a partire dai conseguenti indirizzi rivolti a tutti gli stati membri, quello che si intravede è l'inizio di un nuovo processo istituzionale che presenta un duplice livello di interesse: da un lato l'ampliamento e superamento del perimetro delle organizzazioni qui incluse rispetto a quello definito dal Codice del Terzo Settore. Sono infatti 5 le tipologie di realtà coinvolte: associazioni, cooperative (sociali e non), fondazioni, imprese sociali e società di mutuo soccorso. Dall'altro lato, le indicazioni della Comunità Europea spingono per riconoscere un legame maggiore tra dimensione produttiva e dimensione protettiva, ovvero tra gli ambiti delle politiche sociali e il sistema produttivo. Non è un caso, infatti, che nella strategia europea, l'economia sociale sia stata inserita tra i 14 pilastri delle politiche industriali, proprio a sottolineare il forte legame tra l'attività d'impresa e quelle afferenti al tradizionale ambito del welfare.

In terzo luogo, a cambiare le regole del gioco contribuirà l'allargamento degli attori impegnati nelle specifiche politiche del welfare territoriale, unitamente al legame che verrà a crearsi tra esse e l'orientamento delle risorse pubbliche a livello nazionale. In particolare, guardando al recente periodo, si rileva come vi siano almeno tre attori che stanno aumentando la loro presenza in questo ambito, ed essi sono: le fondazioni (in particolare di origine banca-

ria, ma da non dimenticare le esperienze di fondazioni di comunità e quelle più storiche di fondazioni d'impresa); le imprese for profit che stanno investendo notevoli risorse sia nell'ambito della compliance con i criteri ESG, sia nell'ambito del welfare aziendale sviluppato in ottica territoriale; e infine le banche insieme ad alcuni soggetti che operano in ambito finanziario. Questo insieme di soggetti solitamente ritenuti lontani dal mondo del welfare e dell'economia sociale, inizia invece a mostrare un interesse crescente perché si inizia a comprendere come la sostenibilità delle imprese e del tessuto economico-produttivo sia legato in maniera sempre più stretta alla sostenibilità dei territori. Quest'ultima non significa solo sostenibilità dal punto di vista delle condizioni ambientali o delle condizioni relative all'offerta di lavoro e servizi. Più in generale si tratta di ragionare di modelli di sviluppo territoriale che uniscano tre elementi: abitabilità, attrattività e inclusività.

L'impegno a ri-significare le organizzazioni diventa allora condizione necessaria ma non sufficiente per riuscire a continuare a giocare un ruolo di rilievo in un'arena che risulta profondamente trasformata sia nei suoi perimetri, sia nei suoi partecipanti. Ecco dunque che la principale opportunità che emerge da questo contesto in trasformazione riguarda la possibilità per le organizzazioni dell'economia sociale di essere portatrici e rappresentanti di un sistema alternativo di sviluppo che andrà progressivamente ad incontrare l'attenzione del più ampio settore produttivo, ma rispetto al quale si dovrà essere capaci ad offrire chiare indicazioni di rotta, presidiando e contribuendo anche al mantenere vive le istanze democratiche e la realizzazione di un sistema del lavoro che riconosca il giusto valore alla persona.

INTRODUZIONE

Stefano Zamagni³ e Paolo Venturi⁴

«Viviamo in un'epoca in cui alla bulimia dei mezzi corrisponde l'atrofia dei fini».
Paul Ricoeur

Oltre l'efficientismo: ri-sostanziare le istituzioni

La richiesta che emerge con forza e chiarezza dalle comunità è quella di cambiamento. La percezione di un immobilismo che permea l'intera collettività, sta diventando sempre di più nutrimento per “comunità rancorose”, e soprattutto nelle nuove generazioni finisce per erodere la spinta motivazionale ad interessarsi alla cosiddetta *res pubblica*. Allo stesso tempo è ormai coscienza di molti come negli ultimi decenni le società abbiano disegnato le loro traiettorie di sviluppo poggiando su modelli di vita e di crescita totalmente insostenibili, ed oggi è proprio tale insostenibilità a divenire l'innesto per la pretesa di interventi che sappiano essere radicali tanto nelle proposte, quanto nel coraggio con il quale immaginare il domani del vivere insieme.

A fare la differenza è la postura che persone ed organizzazioni scelgono di assumere: il cambiamento può infatti essere subito oppure può venire governato.

Negli ultimi 10 anni si è assistito all'affermazione e alla primazia di modelli organizzativi tecnocratici: un processo evolutivo in cui l'efficacia ed il senso dell'agire sono stati assunti come mezzi. Ciò ha determinato una distorsione dello sguardo e un profondo riduzionismo che ha trasformato il principio di efficienza in 'efficientismo'. Una prospettiva, quella dell'efficientismo, secondo cui è prioritario accorciare lo sguardo, prestando maggiore attenzione

3 Università di Bologna

4 Direttore AICCON

al presente e al breve periodo, eliminando quanto più possibile, l'elemento del rischio. La conseguenza di tutto ciò la osserviamo nella dominanza delle "certificazioni" e degli "standard" che invadono forme giuridiche, modelli di sostenibilità, processi organizzativi e valutazioni: per rispondere a qualunque domanda di senso e trasparenza si va in cerca della "misura giusta". Questa deriva tecnocratica non è senza conseguenze, sia guardando alle performance organizzative in senso stretto – per esempio in termini di agilità nell'attrarre risorse per investimenti innovativi – sia, ed è quasi più rilevante, in termini di senso, in quanto simili organizzazioni rischiano di non essere più istituzioni vitali per l'azione collettiva, sostenendola e incrementandone l'impatto sociale e la democrazia. È necessario ricordare che di sola efficienza si può "morire", in quanto non è in questo elemento che si sostanzia il valore aggiunto ed il significato.

Diventa perciò urgente *risignificare* le organizzazioni, non in termini formali, ma sostanziali, attivando conseguenti (e a volte complessi e dolorosi) processi di cambiamento.

Oltre la riforma: per un agire trasformativo

La necessaria stagione di riforme avviatasi con il Codice del Terzo Settore, se da un lato ha prodotto un riconoscimento istituzionale e numerose innovazioni e incentivi, dall'altro ha generato una maggior incertezza che si è tradotta, in molti casi, in una progressiva istituzionalizzazione. Ha prevalso in molti una prospettiva adattiva che ha costretto gli ETS ad accrescere le proprie strutture burocratiche interne, ritrovandosi così con modelli decisionali altamente centralizzati e lenti. La concentrazione sul rafforzamento "strutturale" dell'organizzazione e le crescenti richieste di *compliance* da parte del soggetto pubblico e di molte istituzioni finanziarie, portano oggi a chiedersi, in maniera tutt'altro che retorica: qual è la sostanza delle organizzazioni?

Le organizzazioni che nel prossimo futuro continueranno a prosperare sono quelle che si dimostreranno capaci di coltivare un'ambizione in termini trasformativi, tentando

di rispondere ai bisogni non solo attivando risposte emergenziali, ma sforzandosi per quanto possibile di intervenire a monte su quelle che sono le condizioni sistemiche che generano disuguaglianze ed esclusione.

La necessità di avviare un processo per ri-sostanziare e ri-significare le organizzazioni dell'Economia Sociale, deve però misurarsi con almeno tre grandi ostacoli:

1. una crescita sproporzionata dell'apparato tecnocratico a scapito di quello progettuale ed operativo;
2. una scarsa offerta di luoghi per l'educazione all'imprendenza, quale risorsa primaria che alimenta la dimensione culturale e intenzionale delle esperienze associative e cooperative;
3. la tendenza all'inseguimento di modalità di creazione di valore che snaturano la propria identità originaria e non riconoscono gli elementi realmente competitivi che contraddistinguono la natura delle organizzazioni orientate all'interesse generale.

Può sembrare scontato, ma oggi è doveroso ribadire come un'organizzazione, soprattutto quelle mosse da una tensione al bene comune, possa mantenere una propria identità e finalità coerenti con la propria natura solo se c'è la volontà di coltivare ed investire in quelle che sono le sue componenti immateriali: motivazioni, intenzionalità, cultura organizzativa, senso di appartenenza nei lavoratori, riconoscimento dalla comunità e visione di lungo periodo. I due rischi maggiori per queste esperienze sono infatti quello di rendere sempre più marginale il proprio movente ideale e quello di incentrare eccessivamente la sostenibilità dell'organizzazione sulla funzione manageriale a discapito della funzione imprenditoriale. Il pericolo che vediamo e che occorre scongiurare, è quello di cadere in un nuovo "isomorfismo organizzativo" che rischia di consumare la biodiversità del Terzo settore e dell'economia sociale tutta.

Siamo in una fase di transizioni caratterizzata da spinte opposte. Se da una lato, si osservano pratiche di de-mutualizzazione, dall'altro assistiamo ad un rilancio del mu-

tualismo in forme inedite e profondamente generative (ad es. cooperative di comunità, comunità energetiche, ecc.), così come la crescente l'individualizzazione delle pratiche solidaristiche (certificata anche dall'Istat attraverso la riduzione del numero dei volontari), viene contraddetta dallo spettacolo dei cittadini che nell'emergenza dell'alluvione in Romagna, si sono attivati in maniera informale dando prova di un desiderio di condivisione e solidarietà per molti inaspettato.

Le diagnosi non sono più sufficienti. Risignificare le organizzazioni diventa perciò la premessa per una strategia realmente trasformativa ossia capace di ambire a produrre cambiamenti incidenti e visibili dalle nuove generazioni.

Oltre l'adattamento: l'urgenza di una strategia per lo sviluppo

Le sfide e gli obiettivi descritti non possono essere affrontati senza una co-responsabilità e una correzione (*cum – regere*: reggere insieme) di tutte le organizzazioni dell'Economia Sociale. Per fare ciò bisogna distinguere 3 piani principali: il primo è quello che afferisce alle pratiche volte ad allestire un contesto in grado di stimolare la creazione di nuovi significati, il secondo quello che afferisce a iniziative interne di rinnovamento organizzativo, ed il terzo quello che ridisegna le relazioni con la Pubblica Amministrazione, le imprese for profit ed il territorio.

Il primo piano afferisce alle pratiche volte ad allestire un contesto d'innovazione sociale, si compone di almeno quattro cantieri:

1. **Il ri-significare il lavoro**, a partire dalla presa d'atto che oggi esso è attraversato da un processo di trasformazione che spinge verso la definizione di una nuova cultura del lavoro, e che chiede alle realtà del Terzo Settore di riconoscere le nuove istanze dei lavoratori dando attenzione anche al loro benessere (compenso e senso) oltre ovviamente a quello degli utenti e cittadini coinvolti.

2. **Il ri-significare il rapporto tra mezzi e fini del proprio agire organizzativo** acquisendo una matura prospet-

tiva “*impact oriented*”, dove l’impatto non costituisce l’ennesimo criterio di *compliance*, ma funge da busso-
la per circoscrivere in modo più puntuale fin dall’ini-
zio la reale dimensione di cambiamento che si inten-
de raggiungere.

3. **Il ri-significare l’azione formativa**, coniugando “for-
mazione” ed “educazione”, termini che non sono sino-
nimi e indicano forme di conoscenza profondamente
differenti. Qui la sfida è doppia: da un lato ripensare
l’offerta formativa a diversi livelli creando ponti più
stretti tra i bisogni delle organizzazioni presenti sui
territori e gli insegnamenti svolti, il che si traduce in
un lavoro di collaborazione con gli istituti scolastici e
le università. Dall’altro iniziare a porre una “questio-
ne culturale” del Terzo settore, ovvero di suo posizio-
namento e sguardo rispetto a quello che è il suo ruolo
nell’affrontare le grandi trasformazioni odierne.
4. **Il ri-significare il digitale**, intendendolo non solamen-
te come strumento, ancora una volta, per efficientare
processi, ma in quanto dispositivo poliedrico il cui po-
tere è quello di cambiare forme e modalità delle rela-
zioni tra persone e tra organizzazioni, nonché quello
di veicolare e produrre conoscenze secondo possibili-
tà impensabili fino a qualche decennio fa. Quello che
bisogna iniziare a chiedersi è in che termini il digitale
può valorizzare il contributo umano secondo un’otti-
ca di “mutualismo aumentato”, come agisce nella
relazione educativa e in quella solidaristica generando
un nuovo senso di quell’agire, come può diventare un
aiuto nella capacitazione delle comunità. Interrogati-
vi che ancora una volta pongono le organizzazioni di
fronte a quello che è a tutti gli effetti un cambio di pa-
radigma.

Il secondo piano invece afferisce a quelli che sono speci-
fici aspetti della singola organizzazione, e che rappresen-
tano i cardini attorno ai quali viene a delinearsi il rappor-
to tra identità e attività della stessa. Spesso la principale
difficoltà nell’agire un cambiamento all’esterno, deriva da

una difficoltà nell'agire un cambiamento al proprio interno. Ciò è ulteriormente amplificato dal continuo schiacciamento delle organizzazioni sul presente e l'urgenza, il che impedisce alla singola realtà di dedicare momenti adeguati all'autoriflessione. Eppure non c'è alternativa, arrivati ad un certo punto bisogna scegliere di dedicare tempo e risorse a questo processo di auto-lettura, che non deve però essere un'azione puramente autoreferenziale in quanto, se l'oggetto è la ri-significazione della propria organizzazione, tale processo dovrà necessariamente avvenire attraverso un'apertura della stessa, implicando un confronto con le comunità di riferimento e l'inizio di un percorso che non rinunci al pensiero critico e all'inclusione delle diversità portata dalle giovani generazioni.

Il terzo livello mette in campo la relazione con il territorio e la pubblica amministrazione. Due sono le sfide da affrontare:

- 1. Ri-generare le alleanze territoriali**, comprendendo in maniera più profonda le potenzialità trasformative insite nel lavorare secondo una logica di organizzazione-aperta e di alleanze trasversali, dove l'incontro con soggetti di natura diversa diventa l'occasione per abilitare percorsi di innovazione radicale ed ambire a generare risposte non meramente settoriali, ma di sistema. L'identità del singolo passa sempre di più dalla creazione di eco-sistemi (spesso anche attivati dal digitale) in cui ci si riconosce.
- 2. Rilanciare la coprogettazione come metodo di co-creazioni di nuove politiche che incorporano il protagonismo dei soggetti della società civile.** La necessità di recuperare il valore ed il fondamento di questa innovazione si fonda sulla consapevolezza che la co-progettazione non può limitarsi a semplice esercizio di innovazione amministrativa, ma deve tendere a promuovere una convergenza reale intorno ad obiettivi d'interesse generale. Ciò a significare che la relazione con la PA pur servendosi di argomenti giuridici mai deve dimenticare che il suo *télos* è quello di suggeri-

re o proporre linee di policy migliorative della condizione umana e delle comunità. Un bivio rilevante che può farci rimbalzare verso una nuova stagione di politiche oppure riportarci al punto di partenza.

La necessità di una “postura civile” per generare bene comune

Quelle sopra accennate sono solo alcune delle traiettorie immediatamente percorribili per agire una ri-significazione delle organizzazioni di Terzo settore, ma c’è un ulteriore spinta che da sola indica in maniera inequivocabile la necessità di operare in questa direzione e per osservarla bisogna guardare oltre i confini nazionali. Nel corso dell’ultimo triennio si sono infatti moltiplicati i riconoscimenti a livello internazionale del ruolo strategico operato dall’Economia Sociale sia sul fronte dei sistemi di inclusione, sia sul versante specificatamente economico e del mercato del lavoro. In Europa si contano quasi 3 milioni di organizzazioni, oltre 13 milioni di posti di lavoro e qualche decina di miliardi di euro prodotti⁵. Non stupisce dunque il susseguirsi di raccomandazioni e stimoli per rafforzare e incentivare queste realtà sui vari territori. Tra i principali riconoscimenti si ricordi: la pubblicazione nel 2020 da parte dell’OECD del *Global Action Promoting on Social and Solidarity Economy Ecosystems*, mentre a fine 2021 l’Unione Europa ha stilato una prima versione del *Social Economy Action Plan* e nella primavera del 2023 l’Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha pubblicato la *First Resolution on Social and Solidarity Economy for sustainable development*.

Nonostante la percezione di una crescente inerzia, guardando nell’insieme quanto sta avvenendo a livello internazionale e all’interno dei mondi delle realtà locali di Terzo settore, si può affermare che le trasformazioni in atto siano in realtà molteplici e tutt’altro che superficiali. Ecco dunque il perché dell’urgenza di agire un lavoro culturale che sappia ridare senso e significato alle azioni

⁵ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=it>

di tutte quelle organizzazioni impegnate per il bene comune, cosicché possano essere parte essenziale per guidare il cambiamento. Essere forti senza essere potenti. Essere veritieri senza essere fanatici. Nutrire il senso per la rettitudine senza essere moralisti. Essere uno, ma non senza l'altro. Serve uno sguardo civile, serve una prospettiva che assuma la dimensione antropologica come elemento espressivo e non come pura esternalità nell'arena economico-sociale.

Questa è, a nostro avviso, la postura da avere per ri-significare il mondo vitale delle organizzazioni delle società civile.

“Ubi lux lucet, humanitas surgit”
(Dove splende la luce, l'umanità risorge)

RISIGNIFICARE LE ORGANIZZAZIONI PER GENERARE CAMBIAMENTO

DEMOCRATIZZARE IL LAVORO⁶

Julie Battilana⁷

In qualità di docente dell’Università di Harvard mi occupo di ricerche sulla politica del cambiamento nelle organizzazioni e nella società. In particolare, il mio studio e i miei interessi si concentrano sullo studio dei cambiamenti del sistema capitalistico: sarà questo il tema del mio intervento.

La democrazia gioca un ruolo cruciale nell’abilitare forme di condivisione di potere e nel garantire meccanismi di responsabilizzazione. Tuttavia, senza la possibilità di partecipare come pari nei sistemi democratici, non facciamo altro che rinunciare al nostro potere. Ci arrendiamo alla volontà di coloro che sono più potenti di noi.

Da questa considerazione nasce la conclusione che abbiamo un urgente bisogno di riconquistare il nostro potere democratico sia nella società che nei luoghi di lavoro. La convinzione dell’importanza di reclamare il nostro potere democratico nella società e nelle organizzazioni mi ha spinto a lanciare nuovi studi di ricerca su questo argomento cruciale.

Negli ultimi anni, sia in qualità di ricercatrice sia in qualità di singola cittadina, ho intrapreso delle ricerche [per analizzare quello che si sarebbe potuto imparare osservando la situazione pandemica.] Nell’aprile del 2020, io, Isabelle Ferreras⁸, Dominique Méda⁹ ci siamo incontrate

6 Testo non rivisto dal relatore

7 Harvard University

8 Ricercatrice Senior presso il Belgian National Fund for Scientific Research di Bruxelles e docente di Sociologia presso l’Università di Louvain.

9 Docente di Sociologia e direttrice dell’Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales (IRISSO) dell’Università di Parigi Dauphine-PSL.

per lanciare quella che sarebbe diventata l’“Iniziativa globale per la democratizzazione del lavoro”, che ora è composta da oltre 6000 studiosi e professionisti provenienti da tutto il mondo. All’epoca ci siamo riuniti per riflettere su come potremmo partecipare allo sforzo collettivo di cambiare il capitalismo e di ricostruire il potere democratico nelle organizzazioni e nella società attraverso le nostre attività di ricerca e insegnamento. Quando ciascuna di noi era in lockdown in Belgio, Francia e negli Stati Uniti, ci siamo ritrovati a chiederci quali fossero le principali lezioni che potevamo e dovevamo trarre dalla crisi della pandemia.

Eravamo d’accordo sul fatto che, se c’era una lezione che avremmo dovuto imparare dalla pandemia, era che il contributo di ognuno al lavoro doveva essere adeguatamente riconosciuto e che dovevamo preservare il pianeta. Quindi siamo giunte alla conclusione che era urgente porre gli esseri umani e il pianeta al centro dei nostri sistemi economici e sociali.

Per farlo, ci siamo riuniti attorno a tre principi fondamentali che potrebbero offrire una via convincente per ridegnare i nostri sistemi economici. Primo, democratizzare le organizzazioni, dando ai lavoratori il potere di avere un vero peso nella direzione dei loro luoghi di lavoro. Secondo, demercificare il lavoro, garantendo a tutti il diritto al lavoro e assicurando che questo diritto venga rispettato. Terzo, decarbonizzare l’economia per garantire un ambiente sano per le generazioni future.

Nel maggio del 2020, abbiamo redatto un articolo che chiedeva il riconoscimento del contributo di ogni lavoratore e una svolta nel nostro sistema economico. Conoscendo gli effetti globali della crisi multidimensionale di cui ho parlato, abbiamo deciso di contattare colleghi provenienti da diversi paesi, dall’India alla Turchia, dal Brasile all’Italia e dalla Germania.

Inizialmente, nove colleghes donne hanno firmato e condìvisi l’articolo negli ambienti accademici e scientifici delle loro rispettive regioni. La risposta è stata così grande che 15 giorni dopo la pubblicazione dell’articolo era stato fir-

mato da oltre 3000 ricercatori provenienti da cinque continenti ed è apparso in 43 media in 27 lingue in tutto il mondo. Da allora, abbiamo collaborato ad un libro pubblicato inizialmente in Francia nell'ottobre 2020, “*Le Manifeste travail*”, che è poi stato adattato in inglese e pubblicato nel maggio 2022 dalla University of Chicago Press, intitolato “*Democratized Work: the Case for Reorganizing the Economy*”. Nel libro, basandoci su ricerche in sociologia, economia, management, diritto, scienze politiche e filosofia, approfondiamo i tre principi chiave della ricerca e offriamo una *roadmap* per sfruttare questi principi per ripensare e riformare i nostri sistemi economici e sociali. Volendo brevemente approfondire ciascuno dei tre principi chiave tento, quindi, di esaminarli in maniera più analitica creando collegamenti tra essi e la ristrutturazione del nostro sistema economico.

Cominciando dal primo principio, la democratizzazione dei luoghi di lavoro, è chiaro che i lavoratori desiderano un cambiamento. Poco dopo lo shock della pandemia, i lavoratori di tutto il mondo hanno iniziato a dimettersi dai loro posti di lavoro in numeri record generando quella che è stata definita la “Grande Resa dei Conti”. Allo stesso tempo, l'attivismo dei lavoratori è aumentato: i primi otto mesi del 2023 hanno visto più di 300.000 lavoratori negli Stati Uniti impegnarsi in scioperi, con due terzi degli americani favorevoli ai sindacati nel 2023, secondo il sondaggio Gallup. I lavoratori stanno quindi chiedendo di avere maggiore voce e maggior controllo sulla loro vita lavorativa.

Appare quindi chiaro che la democratizzazione del lavoro è fondamentale: poiché dà ai lavoratori sia una voce che un potere di voto nelle decisioni strategiche chiave di un'azienda, tenendo conto che in ogni paese, a seconda della legislazione sul lavoro locale, il meccanismo che garantisce tali diritti può variare.

Per fare degli esempi è possibile annoverare le cooperative di lavoratori che hanno una lunga e ricca storia, certamente in Europa ma anche negli Stati Uniti, e che offrono ai lavoratori una modalità codificata di partecipazione nelle

decisioni dell’organizzazione. Oppure le leggi sulla co-determinazione e le altre richieste di rappresentanza dei dipendenti a livello di consiglio d’amministrazione (come quelle in vigore in Germania), che hanno garantito che i lavoratori avessero voce nel Consiglio di amministrazione della loro azienda e che potessero partecipare alle decisioni chiave. Questi rappresentano modelli alternativi utili da considerare se si pensa a come riformare le aziende.

La chiave qui è che dobbiamo consentire ai dipendenti non solo di essere rappresentati nei consigli d’amministrazione, ma di avere un vero potere decisionale quando si tratta del futuro delle loro organizzazioni e delle loro condizioni di lavoro all’interno di queste organizzazioni. E ciò richiede ai lavoratori e ai loro rappresentanti di avere la capacità di validare o rifiutare collettivamente le decisioni strategiche dell’azienda. Nel processo, mentre si pensa democratizzare l’azienda, non si devono nascondere le differenze tra i lavoratori facendoli collassare tutti nella stessa categoria. Bisogna invece cercare attivamente di ridistribuire il potere ai dipendenti che sono stati e continuano a essere esclusi nelle organizzazioni a causa delle loro posizioni in termini di genere, razza, classe e altro ancora.

Ciò implica andare oltre i corsi di formazione sulla diversità per spostare il focus sulle modalità e le soggettività verso fluiscono le risorse in un’organizzazione. Ho avuto modo, per fare un esempio, di studiare il caso di Eleanor O’shua, la prima astronauta latina ad andare nello spazio, che poi divenne direttrice del Johnson Space Center. Questo è un centro in cui gli astronauti americani vanno per fare addestramento ed Eleanor O’shua ha apportato un notevole cambiamento al Johnson Space Center rivedendo tutte le pratiche organizzative critiche, comprese quelle informali, e modificando il modo in cui opportunità e risorse, quindi potere, venivano distribuite a livello globale¹⁰.

10 Per maggiori informazioni sul caso Eleanor O’shua è possibile leggere un approfondimento all’interno del saggio “Tu sei il Potere” (2022) di Battillana J. e Casciaro T., edito da Rizzoli.

Il secondo principio da approfondire è la demercificazione del lavoro. Demercificare il lavoro significa riconoscere che il lavoro non è una semplice merce, ma è piuttosto un diritto. Si tratta infatti di un diritto riconosciuto dalla “Dichiarazione Universale dei Diritti Umani delle Nazioni Unite”. Demercificare il lavoro significa garantire a tutti coloro che lo desiderano l’accesso a un impiego che garantisca la dignità e consenta a chi lavora di contribuire alla propria comunità.

Sicuramente, però, al momento i problemi legati alla crisi multidimensionale hanno un impatto sulla possibilità di fornire lavoro a tutti coloro che sono attualmente disoccupati¹¹. In Europa, e in particolare nel mio paese d’origine, la Francia, il governo ha messo in mostra quello che ha definito “l’esperimento dei territori a disoccupazione zero” attraverso il quale vengono create aziende per assumere disoccupati che desiderano lavorare, creando occupazione in base alla corrispondenza tra le loro competenze e i bisogni della loro comunità. Questi esperimenti rappresentano davvero un terreno fertile per la ricerca empirica che ha come obiettivo quello di valutare come scalare con successo questi programmi.

Da qui il terzo paradigma. Oltre a democratizzare il posto di lavoro e demercificare il lavoro, dobbiamo anche decarbonizzare l’economia. Il terzo pilastro necessita di un intervento che deve essere di molti attori in tutta la società: dalle autorità pubbliche, che devono legiferare solide leggi ambientali, agli individui, che devono cambiare le loro abitudini di consumo, fino alle aziende che devono anche cambiare, come già accennato, il loro modo di operare.

In questo scenario, alcuni lavoratori dovranno migrare verso settori più verdi dell’economia e alcune aziende dovranno ridurre o spostare parte della loro produzione. Lo

11 Questo argomento è approfondito da Pavlina Tcherneva nel nostro libro collettivo “Democratize Work”, il cui lavoro è specializzato nelle implicazioni teoriche e pratiche di una garanzia di lavoro.

sforzo richiesto per questa transizione su larga scala verso un'economia e una società più verdi illustra infatti come i tre principi - democratizzazione, demercificazione e decarbonizzazione - debbano essere implementati insieme. Non possiamo decarbonizzare senza garantire il diritto al lavoro a coloro che passeranno a industrie più verdi. E quindi la demercificazione aiuta a garantire che questa transizione avvenga salvaguardando la dignità dei lavoratori.

Alcuni studiosi hanno sollevato preoccupazioni sul fatto che la democratizzazione della forza lavoro nelle industrie dannose per l'ambiente possa effettivamente portare a una difesa contro la necessaria transizione verde. Una ricerca di Alyssa Battistoni¹², teorica politica che ha contribuito con un capitolo all'adattamento inglese del lavoro democratizzato, ha delineato una lunga storia di collaborazione tra movimenti per i diritti dei lavoratori e ambientalisti. Quello che va approfondito sono quindi queste questioni critiche e tensioni, che vanno esaminate e documentate empiricamente, per comprendere ciò che sta accadendo sul campo in modo da capire meglio cosa servirà per demercificare e decarbonizzare.

A tal proposito, nella mia ricerca, quello che ho scoperto è che le organizzazioni che adottano processi decisionali più democratici, in cui manager, dipendenti, azionisti possono dibattere e deliberare, sembrano maggiormente in grado di sostenere il perseguimento di molteplici obiettivi.

Sembrano infatti più capaci di perseguire non solo obiettivi finanziari, ma anche sociali e ambientali allo stesso tempo. Quello che ho rilevato è che la democratizzazione sembra consentire una maggiore decarbonizzazione del lavoro. Si osserva, quindi, quanto i tre principi siano interconnessi. Alla luce delle evidenze, i cambiamenti ambiziosi che ho discusso e delineato sulla base della mia ricerca e del lavoro dei miei colleghi in questa iniziativa

12 Teorica politica e ricercatrice associata di Scienze Politiche del Bernard College di New York.

di democratizzazione del lavoro, appaiono tutti estremamente urgenti.

Eppure, ciò che abbiamo imparato dalla ricerca e dalla storia è che i cambiamenti di cui discutiamo oggi sono difficili da implementare perché rompono con le norme esistenti, rompono con le strutture di potere esistenti, quindi, richiedono sforzi collettivi. Ciò significa che tutti abbiamo un ruolo da svolgere.

Nella mia ricerca ho identificato i tre ruoli necessari affinché gli sforzi collettivi volti al cambiamento nelle organizzazioni e nella società abbiano successo.

Questi sono, innanzitutto, il ruolo di *agitatore*. Gli agitatori sono coloro che si pronunciano contro lo status quo e sensibilizzano l'opinione pubblica al problema. In secondo luogo, gli *innovatori*: coloro che sviluppano alternative al codice dello statuto proponendo soluzioni concrete, alternative concrete a quello status quo. E infine, il terzo ruolo è quello degli *orchestratori*. Gli orchestratori sono coloro che impostano tali soluzioni garantendo il coordinamento e la collaborazione tra le parti interessate e, sostanzialmente, assicurano l'implementazione dei cambiamenti su larga scala.

Per concludere, la mia esortazione è quella di riflettere sul ruolo (o sui ruoli) che ognuno ha interpretato finora e su come ciascuno possa aiutare a sostenere altri che interpretano ruoli diversi dai propri. Ognuno ha un ruolo da svolgere e questa è un'opportunità per tutti: studiosi, professionisti e cittadini hanno la possibilità di contribuire allo sforzo collettivo per creare una società più giusta, più democratica e più verde. Abbiamo perso questa opportunità all'indomani della crisi finanziaria. Non possiamo permetterci di perderla ancora.

ECONOMIA CIVILE COME PARADIGMA PER RISOSTANZIARE IL TERZO SETTORE

Stefano Zamagni¹³

Questa XXIII edizione delle “Giornate di Bertinoro” reca un titolo all’apparenza criptico: “Oltre la forma: risignificare le organizzazioni”. Cercherò allora di esplicitarne il senso, partendo dalla considerazione che gli Enti di Terzo Settore (ETS) sono propriamente organizzazioni duali che incorporano in sé due dimensioni: quella motivazionale e quella socio-economica. Il grande, e pure difficile, problema da risolvere è quello di trovare il modo – che certamente esiste – di mantenere in armonia, nel corso del tempo, le due dimensioni. Come la storia, anche recente, ci indica, non sempre questo accade. Quando a prevalere è la componente intrinseca della motivazione ad agire, l’ETS rischia il collasso economico-finanziario; quando invece è la componente estrinseca a prevalere, l’ETS rischia di perdere la propria identità e quindi la sua ragione di essere. Donde l’isomorfismo con le organizzazioni capitalistiche di mercato. Ricordiamoci sempre della celebre metafora di Platone nel *Fedro*: “Il solco sarà diritto [e il raccolto abbondante] se i due cavalli che trainano l’aratro procedono alla medesima andatura”. I due cavalli altro non sono che le due componenti di cui sopra. Al fine di portare argomenti a sostegno dell’obiettivo di risignificare le organizzazioni, andando oltre la forma, prendo le mosse dalla seguente considerazione. La costruzione di una strategia di alleanza tra Enti del Terzo Settore (ETS), Pubblica Amministrazione (PA) e soggetti for profit è uno dei compiti più difficili del nostro tempo, ma è anche un compito irrinunciabile se si vogliono superare le afflizioni di cui soffrono le odierni società. Non

13 Università di Bologna

c'è vita buona nella separazione, nell'assenza di confronto tra le tre suindicate sfere per quel che concerne specificamente la produzione e la fornitura di servizi alla persona a comunità evolute come sono le nostre. (Giova sempre rammentare che l'espressione "terzo settore" ha conosciuto una rapida e generalizzata diffusione a partire dal 1973 in seguito alla pubblicazione di due saggi da parte di altrettanti studiosi americani: A. Etzioni, *Third Sector and Public Administration*, 1973 e T. Levitt, *The Third Sector: New Tactics for a Responsible Society*, 1973. Nella tradizione italiana l'espressione usata era quella di OMI, cioè Organizzazioni a Movente Ideale) Non è affatto utopistico pensare, oggi, che in seguito al passaggio dalla obsoleta struttura bipolare (Stato-Mercato) di ordine sociale a quella tripolare (Stato-Mercato-Comunità) possa derivare un decisivo balzo in avanti del nostro modello di civiltà. Questa edizione delle GdB mira a suggerire quali condizioni devono essere soddisfatte affinché, in un paese come l'Italia, la suindicata trasformazione del modello di ordine sociale possa essere realizzata in tempi ragionevolmente brevi.

Il passaggio dal modello bipolare di ordine sociale basato su Stato e Mercato a quello tripolare implica che accanto al pubblico e al privato si aggiunga, con pari dignità, il civile. La sentenza 131 del 26 giugno 2020 della Corte Costituzionale ha, per così dire, costituzionalizzato tale principio, chiarendo che l'interpretazione degli articoli 118 e 119 introdotti nella Carta nel 2001 (come noto, la Carta del 1948 neppure menzionava il termine sussidiarietà!) va intesa come comprensiva delle tre versioni del principio e non solamente delle versioni verticale e orizzontale. Giova sottolineare che mentre le pratiche di sussidiarietà verticale e orizzontale hanno natura additiva e ciò nel senso che si aggiungono alle pratiche già in esistenza attuate da Stato e mercato, subendone pertanto un doppio isomorfismo, le pratiche di sussidiarietà circolare hanno natura emergentista: l'entrata in campo del pilastro della Comunità va a modificare, col tempo, anche i rapporti preesistenti tra Stato e mercato, oltre che al loro stesso inter-

no. La grande virtù nascosta della sussidiarietà circolare è la sua capacità di mutare sia la logica del comando, cioè dell'obbligazione (Stato) sia la logica dello scambio di equivalenti (mercato). (Per una pregevole analisi critica dei rapporti tra PA e TS, dopo la sentenza di cui si parla, rinvio a A. Fici et Al., a cura di, *I Rapporti tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore dopo la sentenza 131/2020*, Napoli, Editoriale Scientifica, 2020).

Con la sentenza 131 la Corte, attraverso gli istituti della co-programmazione e della co-progettazione, viene dunque a definire una prassi cooperativa tra PA e ETS, nel riconoscimento di una comune finalità, quella dell'interesse generale della comunità. In vista di ciò, la Corte indica che la mera collaborazione partecipativa del Terzo Settore non consente di fare giustizia di quanto inteso dall'art.2 della Costituzione. Pronunciandosi sulla legittimità degli articoli 55, 56, e 57 del Codice del Terzo Settore, nella sentenza in questione si legge: "Si è quindi voluto superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguitate anche da un'autonoma iniziativa dei cittadini". La novità, dunque, veicolata dalla sussidiarietà circolare è che gli ETS non sono più considerati soggetti controinteressati dai quali la PA acquisisce prestazioni, ma alleati nel perseguire l'interesse pubblico per rispondere ai bisogni dei cittadini. E se alleati non v'è alcuna necessità di ricorrere agli strumenti classici del Codice degli Appalti, come invece il Consiglio di Stato, prima, e l'ANAC, poi, avevano erroneamente sostenuto, rallentando non poco l'avvio dei processi di coprogrammazione e di coprogettazione. La Riforma del Terzo Settore (2017) rappresenta dunque un vero spazio di opportunità per dare nuove ali al Terzo Settore, mediante il superamento definitivo del binomio pubblico/privato a favore del trinomio pubblico/privato/civile. Costituzionalizzazione significa pieno riconoscimento nell'ordinamento giuridico del Terzo Settore e del suo potere istituzionale. È da tale riconoscimento che deriva l'obbliga-

zione in capo agli enti del Terzo Settore di procedere alla riorganizzazione profonda del proprio modo di agire e di operare. Tenendo presente che la familiare distinzione tra forma e contenuto – cioè tra soggetti e attività – non regge nel caso del Terzo Settore, perché il modo in cui questi enti “sono” deve determinare anche il loro modo di organizzarsi e di operare.

Ciò chiarito, qual è la situazione odierna? Alquanto deludente: l'efficienza, divenuta quasi l'idolo di un mondo che solo al risultato materiale attribuisce valore autentico, è conseguenza della diffusione del mito competitivo. Eppure, l'economia di mercato che si afferma nel XV secolo in terra di Toscana, sulla scia del pensiero economico francescano, nasce come un sistema di “mutuo vantaggio” finalizzato al bene comune. (Attenzione a non sbagliarsi: i mercati come luoghi di scambio sono esistiti già dall'antichità, ma l'economia di mercato è altra cosa: è uno specifico modello di ordine sociale). La grande trasformazione si realizza sul finire del Seicento, nei paesi di cultura protestante, quando l'economia *civile* di mercato diviene, gradualmente, economia *capitalistica* di mercato. E' in tale contesto che prende corpo l'idea della competizione come lotta per il primato individuale secondo cui “chi vince prende tutto e chi perde, perde tutto”. La cooperazione non scompare del tutto, ma viene relegata ad altri ambiti della vita associata, perché nella sfera economica c'è posto solamente per il “business is business” (gli affari sono affari).

Le conseguenze sono oggi sotto gli occhi di tutti: l'aumento scandaloso delle diseguaglianze; la devastazione ambientale; l'apofobia dilagante (il disprezzo cioè del povero, del diverso, del disabile); l'eugenetica occupazionale (le imprese tendono a licenziare in base ai risultati dei test di competitività); la democrazia succube dei poteri economici forti e altro ancora. Molti si chiedono: come si è arrivati a questo punto? Non è questo il luogo per offrire una risposta minimamente esauriente. Ma – si badi – la risposta c'è, anche se alcuni cercano di nasconderla o di addolcirla.

Sorge spontanea la domanda: che fare per ristabilire l'armonia – non già la mera conciliazione – tra principio competitivo e principio cooperativo? Occorre dare ali, e pure spazio, al Terzo Settore, in tutte le sue plurime espressioni, ma ad un Terzo Settore che, come sopra scritto, realizza in sé stesso l'armonia tra le sue due dimensioni. La ragione di una tale affermazione è che c'è necessità oggi, assai più che nel passato, di reinserire dentro le nostre realtà il principio di fraternità. L'orizzonte della solidarietà non è più sufficiente, pur continuando ad essere necessario. È merito grande della scuola di pensiero francescana quello di aver saputo declinare, in termini sia istituzionali sia economici, il principio di fraternità facendolo diventare un asse portante dell'ordine sociale. Ci sono pagine della Regola di Francesco che aiutano bene a comprendere il senso proprio del principio di fraternità. Che è quello di costituire, ad un tempo, il complemento e il superamento del principio di solidarietà. Infatti, mentre la solidarietà è il principio di organizzazione sociale che consente ai diseguali di diventare eguali, quello di fraternità è il principio che consente ai già eguali di esser diversi – si badi, non differenti. La fraternità consente a persone che sono eguali nella loro dignità e nei loro diritti fondamentali di esprimere diversamente il loro piano di vita, cioè la loro specificità. (Si badi a non confondere differenza con diversità: la prima si oppone a egualianza; la seconda si oppone a uniformità. Ecco perché si può essere eguali e diversi; mentre non si può essere eguali e diseguali). Questa compresenza di uguaglianza e singolarità è ciò che caratterizza in modo unico il principio di fraternità. Le stagioni che abbiamo lasciato alle spalle, l'800 e soprattutto il '900, sono state caratterizzate da grosse battaglie, sia culturali sia politiche, in nome della solidarietà e questa è stata cosa buona; si pensi alla storia del movimento sindacale e alla lotta per la conquista dei diritti civili. Ma la buona società in cui vivere non può accontentarsi dell'orizzonte della solidarietà, perché mentre la società fraterna è anche una società solidale, il viceversa non è vero. Cosa fa la differenza? La gratuità. Dove essa

manca non può esserci fraternità. La gratuità, non è una virtù etica, come è la giustizia. Essa riguarda la dimensione sovraetica dell'agire umano; la sua logica è quella della sovrabbondanza. La logica della giustizia, invece, è quella dell'equivalenza, come già Aristotele insegnava. Capiamo allora perché la fraternità va oltre la giustizia. In una società, solo perfettamente giusta – posto che ciò sia realizzabile - non vi sarebbe spazio per la speranza. Cosa potrebbero mai sperare per l'avvenire i suoi cittadini? Non così in una società dove il principio di fraternità fosse riuscito a mettere radici profonde, proprio perché la speranza si nutre di sovrabbondanza.

Aver dimenticato il fatto che non è sostenibile una società di umani in cui si estingue il senso di fraternità e in cui tutto si riduce, per un verso, a migliorare le transazioni di mercato basate sullo scambio di equivalenti e, per l'altro verso, a aumentare i trasferimenti attuati da strutture assistenziali pubbliche e private, ci dà conto del perché, nonostante la qualità delle forze intellettuali in campo, non si sia ancora addivenuti ad una soluzione credibile del trade-off tra equità e libertà. Non è capace di futuro la società in cui si dissolve il principio di fraternità; non è cioè capace di progredire quella società in cui esiste solamente il “dare per avere” oppure il “dare per dovere”.

Prima di chiudere, desidero volgere l'attenzione su un fenomeno in rapida evoluzione, da oltre un decennio, nelle nostre società. Si tratta del “social washing” che si accompagna a fenomeni analoghi quali il “green washing” e il “context washing”. È vero che si tratta di pratiche che mai potranno essere completamente eliminate. Tuttavia, è possibile contenerle entro confini di sicurezza e soprattutto è possibile operare per “convertire” chi pone in essere simili strategie. In vista di ciò, mai dimenticare la celebre affermazione di Aristotele secondo cui “la virtù è più contagiosa del vizio, a condizione che la prima venga fatta ampiamente conoscere”. È proprio questo il punto da rimarcare: nel nostro paese (e non solo) chi realmente agisce in vista del bene comune viene oscurato, lasciato in ombra e gli si nega il riconoscimento – nel senso del

thimos di Platone - che si merita. Il risultato è che si viene così a dare conferma ad una delle più antiche leggi economiche, quella di Grisham: “la moneta cattiva scaccia la moneta buona”.

C'è dunque una pesante responsabilità morale in capo a chi è preposto a stilare le regole della rendicontazione aziendale – regole che troppo spesso vengono elaborate per oscurare i comportamenti reali – e a chi si occupa della comunicazione sociale. Ma ancora maggiore è la responsabilità di chi si dedica alla formazione di coloro che guidano le imprese. È noto, infatti, che la formazione nelle tante, pur eccellenti, *business schools* e nei tanti corsi di laurea dell'area economico-aziendale, è in prevalenza focalizzata sulle *cognitive skills* dei futuri managers. Eppure, tutti sanno (o dovrebbero sapere) che nelle condizioni odierne sono le *character skills* la vera grande risorsa del successo aziendale. La formazione del carattere è legata alla pratica delle virtù. Si pensi a virtù come l'integrità, la prudenza (cioè la saggezza), il coraggio, la giustizia, la fortezza. Neppure se ne fa parola nei luoghi a ciò deputati. Si veda il recente lavoro, frutto di un pluriennale progetto di ricerca del premio Nobel James Heckman e di un folto gruppo di collaboratori. (2024). Vi si legge che è giunto il tempo di riprogrammare i contenuti degli insegnamenti in ambito aziendale, tornando a privilegiare l'etica delle virtù rispetto all'etica utilitaristica. In buona sostanza, quel che va spiegato è che il *social washing*, mentre può arrecare vantaggi nel breve termine, è uno dei principali fattori del declino aziendale nel medio-lungo termine.

Lo strumento, non unico ma di certo il più efficace, che una organizzazione produttiva – quale che sia il suo ambito di azione – può utilizzare per far conoscere all'esterno il proprio operato è la valutazione di impatto sociale. Infatti, è oggi divenuto chiaro che non è sufficiente limitarsi a dare conto della valutazione di efficienza, basata sulla relazione tra output ottenuti e input impiegati – a ciò provvede il bilancio di esercizio – e neppure della valutazione di efficacia, basata sulla relazione tra output e fini che l'organizzazione si era prefissa di conseguire – a ciò

provvede il bilancio sociale. Quel che in più si esige è la valutazione di impatto, che misura il cambiamento provocato nella comunità di riferimento della attività svolta dal soggetto d'impresa. Il che è come dire che occorre mostrare in quale misura il bene viene fatto bene! Di ciò si occupa il bilancio di impatto.

Chiaramente, il grosso problema che sorge a tale riguardo è quello di definire metriche per la misurazione dell'impatto sociale che tengano conto dell'identità e della specificità delle singole realtà aziendali. L'impatto di un'azienda – poniamo - metalmeccanica non può essere misurato con la stessa metrica con cui si misura l'impatto di un ETS. È questo un compito non semplice che a tutt'oggi non ha ancora travato un soddisfacente assolvimento. Tante sono ormai le metriche oggi disponibili. La più "antica" e pure la più ampiamente utilizzata è quella dello SROI ("Social Return on Investment") che nasce a metà anni '90 negli USA grazie all'impegno della Roberts Enterprise Development Foundation e, poi, della Hewlett Foundation. (Nel 2006, P. Scholten et Al. pubblicano *A Guide to SROI analysis*, Amsterdam, Leuhrte Pu.). Nel 2015 lo SROI(network si fonde con la SIAA ("Social Impact Analysis Association") dando vita alla SVI ("Social Value International") che pubblica, nel medesimo anno, *The Seven Principles of Social Value*. La metrica dello SROI monetizza gli outcome sociali – anche quelli che non sono monetizzabili! – perché il suo obiettivo è quello di arrivare ad indicare come viene creato valore per gli stakeholder. Se ciò può andare bene qualora l'intento sia quello di misurare l'impatto economico, non altrettanto può dirsi se il fine è quello di misurare l'impatto culturale o sociale. Altre metriche disponibili sono quelle di Valoris 5; di Impact 6 di Eurice, di SEIE ("Social Enterprise Impact Evaluation"); di Next Index e altre ancora. Degna di attenzione è la CEM (*Civil Economy Matrix*) e il Community Index di AICCON.

Non è questa la sede per svolgere un esame comparativo dei pregi delle varie matrici. Mi preme piuttosto porre in risalto la ragione di fondo delle difficoltà che si van-

no incontrando per arrivare ad un modello di valutazione d'impatto all'altezza delle sfide in atto. Si tratta del fatto che l'impatto sociale di un progetto o di un intervento non va confuso con un generico cambiamento associato alla realizzazione dello stesso. Non basta cioè osservare e poi misurare, sulla scorta di un certo insieme di indicatori, il cambiamento prodotto. L'impatto rinvia, infatti, all'idea di attribuzione e dunque alla relazione di causalità tra progetto intrapreso e risultato conseguito. Quanto a dire che deve essere costruito il cosiddetto controfattuale – come sarebbe andate le cose se il progetto in questione non fosse stato posto in opera. (Osservo, di sfuggita, che questo è il metodo che viene seguito nella ricerca bio-medica con i *randomized control trials*, che, ponendo a confronto la *base-line* con la *end-line*, sono in grado di stabilire la effettiva efficacia del protocollo sottoposto a valutazione). E' evidente che una metodologia del genere mai potrà essere applicata alla misurazione dell'impatto sociale cui è interessato il Terzo Settore. Ma è possibile, se lo si vuole, trovare validi sostituti, come in queste giornate si cercherà di indagare.

Vado a chiudere, prendendo a prestito le parole pronunciate dal Presidente Mattarella nel corso dell'Assemblea Generale della Confindustria a Roma il 15 settembre 2023- "Non è il capitalismo di rapina quello a cui guarda la Costituzione nel momento in cui definisce le regole del gioco. Il principio non è quello della concentrazione delle ricchezze ma della loro diffusione. Il modello lo conosciamo: è quello che ha fatto crescere l'Italia e l'Europa (...). È quel concetto ampio di "economia civile" che trova nella lezione dell'illuminismo settecentesco napoletano e, puntualmente, in Antonio Genovesi, un solido riferimento". "(...) Al centro della Costituzione vi sono, i diritti della persona umana non quelli del *presunto "homo oeconomicus"*".

Ha scritto il celebre filosofo danese Kierkegaard: "La porta della felicità si apre verso l'esterno". È per questo che la felicità arriva non quando l'esistenza è spesa per essere felici, ma quando l'esistenza è felice di essere spesa.

IL RICONOSCIMENTO DEL CAPITALE FEMMINILE

Elena Granata¹⁴

Viviamo circondati da oggetti che possiedono storie da raccontare, ma se non siamo in grado di interpretarli, rimangono muti. Inizio con la storia del *Monopoli*: questo celebre gioco da tavolo fu inventato nel 1903 da Elizabeth Magie Phillips. Il *Monopoli* è il gioco borghese più diffuso al mondo, ideato originariamente con l'intento di educare alla comprensione della concentrazione latifondista dei beni nelle mani di pochi. Elizabeth, influenzata dalla filosofia georgista (dal nome dell'economista Henry George), concepì il gioco per diffondere l'idea che i terreni sono universali e comuni, contrariamente al latifondista o all'imprenditore (oggi diremmo lo speculatore) che si sottrae ad un più consistente contributo di tasse, sottraendo alla collettività il valore della propria ricchezza. Elizabeth era una donna colta e benestante, che sognava di educare la classe media a un'idea di capitalismo civile.

Tuttavia, la storia prese una piega diversa: dopo alcuni anni, la Parker Brothers, azienda di grande successo, le sottrasse il brevetto e pubblicò il gioco a nome di Charles Darrow, che da quel momento è proprio a motivo della diffusione di quel gioco ottenne fama mondiale. Ci volnero molti anni perché Elizabeth ricevesse il giusto riconoscimento. È interessante notare che nella versione originale del *Monopoli* vi era una variante in cui non vinceva necessariamente il latifondista che accumulava proprietà, ma potevano vincere i giocatori che cooperavano, partecipando agli utili di un'azienda comune.

Una seconda storia ci porta alle origini dello scoutismo e risale al 1907, con la nascita del movimento giovanile ide-

ato da Robert Baden-Powell. Egli voleva educare i giovani all'idea del bene comune, della reciprocità e della responsabilità, attraverso il contatto diretto con la natura. Un dettaglio spesso trascurato nel ricordare gli esordi dello scoutismo è il contributo di Vera Barclay, una scrittrice creativa e visionaria, che fondò il ramo femminile dei lupetti. Barclay trasformò un semplice movimento educativo in un fenomeno rivoluzionario e globale, proprio grazie a quella sua attitudine didattica ed immaginativa che sapeva tradurre concetti teorici per adulti in una prammatica fiabesca e accessibile a tutti. Ma non è lì la sua capacità geniale. Tenete conto che si converte al cattolicesimo in Inghilterra e porta l'idea dello scautismo in Inghilterra e da lì in tutto il mondo. Se lo scautismo ha avuto fortuna è perché questo personaggio "minore", ma creativo, ha capito che lo scautismo non poteva essere veicolato al mondo se non lo si ancorava a una dimensione immaginativa; ed è lei che si ricorda de "Il libro della giungla", di Kipling e spinge Baden-Powell a mutuare dalla letteratura quell'immaginario della giungla che era lontanissima dal mondo inglese. Scrive il manuale dei lupetti, e diventa la prima Akela, ma questo linguaggio è stata una bomba, perché ha trasformato una gita di un benemerito sconosciuto in mezzo alla natura in un evento rivoluzionario capace di sedurre ragazzi e ragazze in tutto il mondo.

La terza storia è recentissima. È il 2019: due giovani bocconiane sconosciute - Bianca Arrighini e Livia Viganò - in piena pandemia un giorno si domandano perché le nuove generazioni non leggano i giornali e si rispondono così: perché i giornali non parlano il linguaggio dei giovani e quindi non arrivano attraverso i social a rendere le notizie comprensibili. Queste due ragazze, studiose di economia ma appassionate di comunicazione e anche sensibili alle antenne del loro tempo, fondano *Factanza*. Questo è per i ragazzi il social di informazione più prensile rispetto alla loro quotidianità, perché è in grado attraverso immagini verbo-visive di sbirciare le informazioni del nostro tempo, ma anche di fare cultura e informazione, non solo per i giovani, ma anche per le altre generazioni in modo

sintetico, efficace e convincente. Dopo pochi anni, questo magazine on line è diventato uno dei media in grado di arrivare a tantissimi ragazzi con un linguaggio nuovo davvero rivoluzionario. Lo scorso anno è stato pubblicato un libro non a loro nome, ma a nome di *Factanza* perché sono un collettivo: “Capire il presente” che ci illumina su come dovremmo stare dentro in questo tempo per capire, per avere gli strumenti.

E poi potremmo citare Victoria Bateman, storica, economista inglese, che nel 2018 si presenta nuda alla più grande convention degli economisti inglesi, soltanto adornata da una collana e dagli orecchini, per attirare su di sé l’attenzione sul valore delle donne in economia. Bateman scrive questo libro molto stimolante: “La ricchezza invisibile delle Nazioni”, che ruota intorno ad un tema storico: il successo, la crescita culturale, l’innovazione nasce in quei contesti sociali che hanno un alto grado di amichevolezza e di familiarità col mondo femminile. Pochi giorni fa (ottobre 2023) Claudia Goldin dell’Università di Harvard ha vinto il Premio Nobel per l’economia, per la sua pervicacia nell’andare a vedere anno per anno, caso per caso, nell’economia americana quale fosse il fattore determinante di quello che potremmo definire come capitale femminile, cioè quel grado di femminilizzazione della società e delle sue dinamiche che non significa soltanto avere un alto numero di donne impegnate nel mondo del lavoro, ma avere un alto grado di riconoscimento del pensiero femminile nel mondo del lavoro, e dare occasioni di partecipazione reale alle donne.

Tiriamo qualche filo da queste storie. Forse ci sono degli *omissis* straordinari nel nostro modo di vedere: cosa civilizza il mercato? cosa civilizza le comunità? cosa le tiene insieme?

Pensate quanti studi hanno riguardato il *capitale sociale*, inteso come le reti di relazione fra le persone che vivono e lavorano in una società e che permettono alla società di funzionare. Ecco, mutuando questa definizione di capitale sociale, noi potremmo dire che il “capitale femminile” è quel compito di tessitura e di intelligenza (collettiva e

connettiva) che le donne svolgono nella costruzione di reti sociali e che permette alla società di funzionare.

Ecco perché il capitale femminile è un grande dimenticato nell'economia e negli studi sociali; l'abbiamo studiato pochissimo, ci sono gli studi di Vera Zamagni che voglio richiamare perché insieme ad altri ha sempre monitorato questo tema con grande passione, ma pochi altri studiosi italiani si sono avventurati lungo questa direzione. Raramente ci siamo interrogati sulla funzione di queste reti: come si evolvono? Perché ci sono contesti culturali dove il capitale femminile si sviluppa e contesti nei quali non si sviluppa? Non è un problema solo politico: è evidente che in Iran o in Afghanistan oggi le donne hanno grandissime difficoltà nell'esercitare i loro diritti e nel promuovere cultura e socialità, ma non è soltanto un problema di qualità della democrazia; è un problema di riconoscimento di quella singolarità del pensiero e dell'agire concreto femminile che fa la differenza. Esiste un indice di amichevolezza che stima la capacità delle varie società di considerare il punto di vista delle donne come meritevole di attenzione.

John Gerzema e Michael D'Antonio nel loro *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*, tra i primi, hanno notato che è in corso un cambiamento verso caratteristiche che tradizionalmente – ed è questa la chiave – sono state percepite come femminili, come cooperazione, comunicazione, cura, inclusività, aziende e istituzioni diventano più flessibili, collaborativi e solidali. Nel libro i due autori riportano i risultati di un sondaggio fatto su 64 mila persone di entrambi i sessi, in tredici Paesi, osservando uno spostamento verso stili di leadership un tempo ritenuti più femminili.

Se stiamo andando davvero verso un'economia più relazionale, le donne potranno incidere attraverso tutte le caratteristiche che normalmente si attribuisce loro in maniera distintiva.

C'è però un rischio che abbiamo sotto gli occhi: una rivoluzione femminile senza le donne. Provo a spiegarlo fa-

cendo ricorso a quello che anni fa ho imparato da Luc Boltanski ed Eve Chiappello nel libro *Il nuovo spirito del capitalismo*. Nei periodi di crisi, il capitalismo – ma potremmo dire più in generale chi detiene il potere – per salvarsi dal rischio di scomparire risorge facendo propri i valori di chi fino a quel momento l'ha criticato, osteggiato, avversato.

Secondo i due autori lo spirito del capitalismo nasce e si rigenera continuamente attraverso nuovi compromessi tra le istanze eminentemente propulsive del capitalismo stesso (orientato al consumo, alla dissipazione delle risorse, alla continua alimentazione di nuovi desideri) e quelle reattive della critica sociale o dell'arte che sono orientate alla giustizia e all'uguaglianza. In questa prospettiva il capitalismo non muta soltanto per ragioni endogene, legate a un soddisfacimento più redditizio dell'imperativo della produzione fine a se stessa, ma si alimenta con la critica combattiva e carica di portato ideale dei suoi oppositori. Quindi essendo intrinsecamente mimetico e trasformativo, vivendo di continue mutazioni, il capitalismo assume di volta in volta la critica sociale, poi quella ambientale, poi quella sensibile ai diritti e alle differenze e così via. Per questo vince sempre. Per questo si riproduce sempre, assumendo le fattezze più contemporanee dei suoi antagonisti. Oggi, per esempio, si candida ad essere l'interprete più evoluto delle ragioni ecologiche e della salvaguardia del pianeta. Questo passaggio d'epoca e di cambiamento in corso rischia di acquisire i temi del femminile (che diventeranno universali) ma senza una paritaria, complice attività di confronto e di interazione tra donne e uomini, intorno ai grandi temi e alle sfide del nostro tempo. È già accaduto nella moda e persino nel management, come abbiamo visto, senza che questo abbia generato più spazio d'azione per le signore. Ecco perché siamo di fronte anche in questo caso ad una sfida, e quindi salutiamo con grande plauso e spesso siamo noi stessi consulenti di quelle organizzazioni, aziende, istituzioni che ci chiedono di essere più inclusive, più femminili, più gentili, e quindi chiedono le nostre risorse. Dobbiamo vigilare affinché

questo non sia l'estremo *escamotage* per dare fiato e energia ad un capitalismo morente e affinché anche nelle nostre organizzazioni che questo riconoscimento del femminile avvenga nelle maniere più limpide, più pure e più genuine possibili.

IL VALORE DEL TERZO SETTORE OLTRE L' EFFICIENTISMO

Ezio Manzini¹⁵

Il tema di cui vorrei occuparmi oggi interessa molto da vicino il terzo settore, un ambito che, a mio avviso, necessita di una profonda revisione.

La parola che vorrei mettere al centro della mia riflessione è “cura”, una nozione che si intreccia strettamente con il concetto di rinnovamento del terzo settore. Nonostante la sua associazione storica con il femminile, credo fermamente che la “cura” debba essere compresa e valorizzata come un principio universale, trasversale a tutti i generi e fondamentale per l’evoluzione delle nostre organizzazioni. La cura, infatti, può e deve essere un valore portante anche per gli uomini nel contesto lavorativo, contribuendo a una più ampia valorizzazione delle caratteristiche tradizionalmente attribuite al femminile.

È indubbio che il capitalismo moderno tenda a cooptare e a volte distorcere termini come “cura”, “sostenibilità” e “resilienza”, adattandoli ai propri fini economici e svuotandoli del loro originario significato. Questo processo di inquinamento semantico richiede una costante vigilanza e un impegno critico, soprattutto da parte di chi ha un ruolo intellettuale, per mantenere integra la loro essenza e promuovere un impatto sociale autentico e profondo. Il terzo settore ha sempre avuto al centro della sua missione la cura delle persone e dell’ambiente. Con il tempo, la necessità di queste attività di cura è destinata a crescere, non solo per rispondere a bisogni immediati ma anche per costruire una base etica più solida per l’intera società. Questo settore, per sua stessa natura, dovrebbe guidare il cambiamento, fungendo da esempio per le altre aree del

15 Politecnico di Milano

tessuto sociale ed economico.

Nonostante queste premesse ideali, la realtà quotidiana con cui molti professionisti si confrontano è ben diversa. La pressione per risultati immediati, l'efficienza a tutti i costi e l'adozione di logiche di mercato spesso compromettono la capacità di agire con autentica cura. È qui che emergono i limiti del settore, stretto tra l'esigenza di mantenere una missione pura e la necessità di competere in un mercato sempre più aggressivo e meno sensibile ai temi della sostenibilità umana e ambientale.

Uno dei film che meglio rappresenta questo conflitto è “Sorry We Missed You” di Ken Loach, dove la protagonista, un'infermiera domiciliare di nome Abby, si trova a dover bilanciare il desiderio di prendersi cura dei suoi pazienti con la realtà di un lavoro che la costringe a continui spostamenti e a una gestione frenetica del tempo, impedendole di stabilire un vero contatto umano e curativo. La narrazione di Abby illustra drammaticamente come l'efficienza possa diventare “efficientismo”, una trappola che sacrifica la qualità della cura sull'altare della produttività.

Questo dilemma si riflette anche nelle mie discussioni con colleghi e conoscenti impegnati in cooperative e imprese sociali. Nonostante la consapevolezza delle sfide e la volontà di operare diversamente, la realtà operativa spesso riduce i margini di manovra, sottponendo queste entità alla dura legge di un mercato che non perdonava, dominato da grandi cooperative e interessi privati. Tuttavia, esistono casi di successo che dimostrano come sia possibile realizzare un'operatività basata sulla cura autentica, anche se questi esempi rimangono l'eccezione piuttosto che la regola.

Il nostro compito non è solo quello di denunciare le difficoltà o di lamentarci dell'insostenibilità del modello attuale, ma di cercare attivamente quelle prassi e quei modelli organizzativi che permettono di realizzare concretamente la cura. Dobbiamo esplorare e amplificare ogni esempio di buona prassi che riesce a coniugare efficienza ed efficacia senza sacrificare l'umanità e l'integrità del lavoro di

cura. Questo richiede un impegno costante, un rinnovamento continuo delle nostre metodologie e, soprattutto, una resilienza che possa ispirare e guidare l'intero settore verso un futuro più sostenibile e giusto per tutti.

Il fatto che i successi siano relativamente pochi non significa che non sia possibile replicarli, ma piuttosto che dobbiamo comprendere perché sono così rari. Il nostro compito è analizzare questi casi di successo per capire le ragioni della loro efficacia e considerare cosa possa essere fatto per estendere questi modelli funzionanti. Durante queste riflessioni, mi è venuto in mente un'analogia che potrebbe sembrare fuori contesto, ma che trovo illuminante: il volo dei coleotteri. Nonostante la loro struttura sembri inadatta al volo, questi insetti riescono a sollevarsi in aria. Per lungo tempo, nessun esperto di aerodinamica ha potuto spiegare questo fenomeno perché il modello di riferimento era inadatto. Solo cambiando il paradigma si è potuto comprendere come fosse possibile. Allo stesso modo, dobbiamo riconsiderare i paradigmi con cui valutiamo il successo nel terzo settore.

Ad esempio, la cooperativa olandese Buurtzorg, che significa “cura del villaggio”, è un modello di successo che merita attenzione. Iniziata con piccoli team, oggi conta quindicimila infermieri organizzati in gruppi autonomi di massimo dodici membri ciascuno. Questa struttura orizzontale minimizza la burocrazia e massimizza l’efficacia, consentendo agli infermieri di concentrarsi sull’assistenza personalizzata piuttosto che sulle procedure standard. Ogni team è autonomo nella gestione del lavoro quotidiano e nell’interazione diretta con i pazienti, il che si traduce in un servizio più umano e personalizzato. Gli infermieri di Buurtzorg non si limitano a eseguire procedure tecniche; si impegnano a costruire una rete di supporto attorno al paziente, valorizzando le risorse esistenti nella comunità del paziente per migliorarne l’autonomia e il benessere complessivo.

Un altro esempio notevole proviene da Napoli, dove la cooperativa La Paranza ha trasformato le catacombe del Rione Sanità in un’attrazione turistica gestita da giovani

locali. Questo progetto ha non solo rivitalizzato un'area urbana con un alto tasso di criminalità e disoccupazione, ma ha anche dimostrato come il patrimonio culturale possa diventare uno strumento di sviluppo socio-economico. La Paranza ha creato opportunità di lavoro dignitoso per i giovani del quartiere, che ora gestiscono le attività turistiche e culturali, promuovendo al contempo la loro area con orgoglio e professionalità. Questi giovani, una volta visti solo come potenziali problemi, sono ora agenti di cambiamento e custodi del loro patrimonio.

Entrambi questi esempi dimostrano come la fiducia nelle capacità delle persone e il riconoscimento delle risorse locali possano trasformare significativamente la realtà sociale ed economica. Sia Buurtzorg che La Paranza sono basati sulla prossimità e sulla comunità, elementi che potenziano la coesione sociale e il senso di appartenenza tra i membri. Questi modelli risolvono problemi immediati, e costruiscono le fondamenta per comunità più resilienti e integrate.

Per uscire dalla trappola di un approccio alla cura che sia solo nominale e non sostanziale, dobbiamo adottare un approccio che valorizzi realmente gli asset locali e che promuova l'autonomia e la collaborazione. In questo contesto, la cura diventa un principio attivo di trasformazione sociale, capace di rinnovare non solo il terzo settore ma l'intera società.

DINAMICHE E TRASFORMAZIONE DEL SETTORE NON PROFIT (ANNI 2011, 2021)

Massimo Lori¹⁶

A differenza degli altri anni, il mio contributo non è finalizzato a presentare gli ultimi dati dell'Istat sul settore non profit perché è ancora in corso il processo di controllo dei risultati, volto a riconciliare le due fonti statistiche del censimento permanente delle istituzioni non profit (INP) e cioè il registro statistico e la rilevazione campionaria.

La presentazione è articolata in quattro sezioni: la prima, riprendendo una pratica consueta quando i censimenti erano decennali, consiste in un'analisi longitudinale dei fenomeni di demografia d'impresa quali la natalità e la mortalità organizzativa delle istituzioni non profit tra il 2011 e il 2021. Il secondo focus è sulla diminuzione del numero dei volontari del settore non profit declinandolo rispetto alle principali caratteristiche organizzative delle istituzioni. La terza parte della presentazione ha per oggetto l'analisi delle istituzioni non profit a elevata cresciuta, che nell'ambito degli studi delle organizzazioni sono quelle più formative dal punto di vista economico e crescita occupazionale. Infine, l'ultima sezione è dedicata al confronto il registro statistico dell'Istat sulle non profit e il Runts e caratterizzandolo dal punto di vista delle carte anagrafiche delle organizzazioni.

Analisi demografica del decennio 2011-2021

Il dato del numero di istituzioni non profit al 31 dicembre 2021 non è ancora diffondibile perché in corso di validazione, tuttavia emerge un trend piuttosto netto: sia istituzioni che dipendenti crescono nel corso dell'ultimo

16 Istat - Responsabile Registro Statistico delle Istituzioni Non Profit

decennio per oltre il 20%, contrariamente al numero di volontari in diminuzione del 2%. Altro aspetto di interesse è la quota di “nuove istituzioni non profit” e cioè di organizzazioni nate dopo il 2011 che rappresentano circa un terzo delle INP attive nel 2021. L’altro dato su cui si focalizzano le analisi di demografia d’impresa è la mortalità: il 40% delle INP attive nel 2011 non lo è più nel 2021. Pertanto, per l’incidenza di nuove organizzazioni o di organizzazioni non più attive si può affermare che il settore non profit è caratterizzato da una demografia di impresa piuttosto dinamica.

Figura 1 - Il settore non profit nel decennio 2011-2021
(*dato provvisorio)

SETTORE NON PROFIT	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Istituzioni non profit	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574	362.634	363.499	Non diffuso
Dipendenti	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476	861.919	870.163	Non diffuso
Volontari	4.758.622	5.528.760	Non rilevato	4.661.270*				

È opportuno soffermarsi sul fenomeno della mortalità organizzativa, sulla dinamica delle INP divenute inattive nel corso del decennio considerato. Il concetto di mortalità di un’organizzazione non è facile da definire da un punto di vista teorico, ha a che fare con la definizione stessa di organizzazione. In letteratura sono presenti diverse teorie volte a spiegare perché alcune organizzazioni hanno una minore o maggiore probabilità di sopravvivere. Una prima teoria è denominata “*liability of newness*”, secondo la quale le organizzazioni più giovani presentano una probabilità di mortalità maggiore in conseguenza delle minori competenze e di *routine* organizzative ancora poco consolidate. Una seconda teoria, “*liability of smallness*”, afferma che i tassi di mortalità sono più elevati tra le organizzazioni più piccole, perché, come è abbastanza intuitibile, hanno minori risorse a disposizione. Un aspetto rilevante per analizzare il fenomeno della mortalità delle INP è la loro struttura delle entrate, a partire dalla quale ipotizzare che le organizzazioni più longeve siano quelle che adotta-

no una strategia diversificata delle fonti di finanziamento. La diversificazione dei canali di finanziamento consente all'organizzazione di ridurre la sua dipendenza dall'ambiente esterno, e di particolare se il finanziatore è unico. Altri tipi di teorie si soffermano non tanto sulle variabili e sulle caratteristiche delle organizzazioni, ma più sull'ambiente in cui esse operano, ad esempio, secondo alcune teorie le organizzazioni tendono ad avere una maggiore mortalità se operano in ambienti ad elevata competizione, dove le risorse sono scarse o concentrate. Infine, una teoria molto diffusa per spiegare la sopravvivenza di un'organizzazione è basata sul grado di legittimazione sociale di cui essa gode che garantisce accesso alle risorse necessarie alla sua sopravvivenza. Le teorie menzionate poco sopra si possono applicare ai dati sulle INP riferiti al decennio 2011-2021, identificando *proxy* e variabili ad esse attinenti. Pertanto, l'obiettivo dell'analisi statistica è quello di spiegare la probabilità che un'istituzione non profit attiva nel 2011 lo sia anche nel 2021 attraverso variabili esplicative pertinenti con le teorie precedenti. Nel modello statistico sono state considerate la dimensione organizzativa (numero volontari, dipendenti, collaboratori, volume delle entrate), l'anno di costituzione, la rete di relazione, l'orientamento mutualistico o solidaristico, il comportamento economico (market/non market), la struttura delle fonti di finanziamento, le nicchie ambientali (concentrazione delle risorse/grado di competizione). In base ai risultati del modello statistico, i primi due fattori esplicativi più determinanti sulla probabilità di un'organizzazione di sopravvivere sono la struttura delle entrate diversificata, non dipendente da un'unica fonte di finanziamento e l'anno di costituzione, quindi il fatto di aver sviluppato competenze, *routine* organizzative e una struttura organizzativa più solida. Il blocco in rosso è relativo alle relazioni con l'ambiente esterno, quindi il fatto di aderire a un gruppo associativo, oppure avere contratti o convenzioni con istituzioni pubbliche giocano a favore della sopravvivenza di una INP. Sebbene in misura minore sono significative anche le caratteristiche della nicchia ambientale dell'or-

ganizzazione, nel grafico evidenziata con il colore verde. Le nicchie dove c'è maggior concentrazione delle risorse, maggior densità e quindi maggiore competizione, influiscono sul tasso di mortalità organizzativa. Rispetto alle caratteristiche organizzative strutturali (parte bassa del grafico), la dimensione dell'organizzazione è significativa ma in misura molto minore rispetto ad altri fattori.

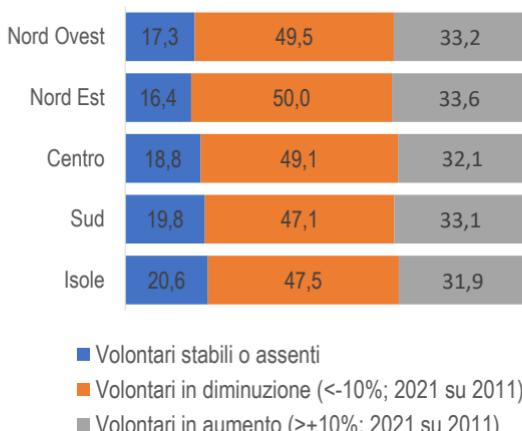
Dopo aver analizzato la "mortalità", è interessante considerare anche le "nuove" INP, quelle nate nel decennio 2011-2021. Un primo dato è relativo alla fattispecie giuridica: le cooperative sociali sono le INP che si sono rinnovate di più, infatti, il 42,5% di esse è nato nell'ultimo decennio. Riguardo ai settori delle attività, alcuni ambiti come quelli delle attività sportive e dello sviluppo economico e coesione sociale hanno sperimentato un maggiore ricambio di INP. La caratterizzazione geografica delle "nuove" INP conferma una dinamica riscontrata negli ultimi, con le regioni del Sud che mostrano una crescita percentuale più elevata delle altre ripartizioni territoriali. Infine, le "nuove" INP si caratterizzano anche in misura contenuta per non essere iscritte al Runts e non impiegare personale dipendente.

Diminuzione del numero di volontari

Per la mancanza di dati, non è possibile ricostruire l'andamento del volontariato annualmente ma solo attraverso i risultati della rilevazione campionaria che ha cadenza triennale e comunque consente di avere un panel di organizzazioni da classificare in base all'aumento ($>=10\%$), alla diminuzione ($<=-10\%$) o alla stabilità (tra -10% e +10%) del numero di volontari avvenuti tra il 2011 e il 2021. In base a questa tripartizione emerge chiaramente che non c'è un effetto sostituzione, nel senso che le organizzazioni in cui è diminuito il volontariato non sono quelle che impiegano personale dipendente, piuttosto le INP che operano senza personale retribuito hanno registrato un calo maggiore. Pertanto, non si è verificato un effetto sostituzione del volontariato con il personale retribuito. Le organizzazioni con volontariato in diminuzione

nel decennio 2011-2021 tendono ad operare prevalentemente nei settori della cultura, sport e ricreazione, dove è più elevata la nati-mortalità organizzativa, ma anche nella sanità e soprattutto in quello della cooperazione internazionale in cui oltre il 50% di INP ha perso volontari nel decennio considerato. Dal punto di vista territoriale, invece, il fenomeno della crescita e della diminuzione dei volontari tra le INP sembrerebbe essere piuttosto uniforme e trasversale tra le ripartizioni geografiche.

Figura 2 - INP secondo l'andamento dei volontari, la ripartizione geografica

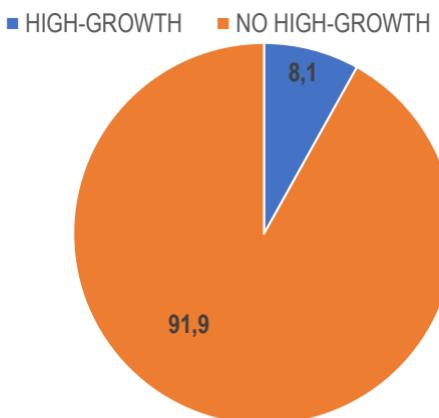


Una variabile più discriminante per analizzare l'andamento dei volontari è la dimensione organizzativa misurata in base alla classe di volontari impiegati dalla INP. A riguardo, si osservano due fenomeni complementari: perdono più volontari le organizzazioni più grandi mentre nelle organizzazioni più piccole cresce il numero di volontari impiegati. A partire da queste evidenze, sarebbe interessante capire se nelle reti e nei gruppi associativi sia stato più accentuata la diminuzione dei volontari.

Le istituzioni non profit ad elevata crescita

Le INP ad elevata crescita (*high growth*) sono quelle che nel corso del periodo 2011-2021 hanno avuto un aumento significativo superiore al 10% del fatturato o dei dipendenti. Per identificarle è necessario costruire un panel di INP per il quali siano disponibili dati sia per il 2011 che per il 2021. In termini assoluti, le INP ad elevata crescita rappresentano circa l'8,1% delle istituzioni del panel. L'analisi statistica anche in questo caso è utile ad individuare quali sono le caratteristiche distintive delle INP *high growth*. La variabile più significativa è la forma giuridica, in particolare i soggetti più imprenditoriali e strutturati (cooperative sociali, fondazioni, enti ecclesiastici, ecc.). Caratteristiche significative sebbene in misura minore rispetto alla fattispecie giuridica, sono avere rapporti con le amministrazioni pubbliche, ad esempio tramite convenzioni e contratti, operare nei settori del welfare (sviluppo economico e coesione sociale, sanità, assistenza sociale e istruzione e ricerca) e risiedere in alcune regioni specifiche (Lombardia, Campania e Lazio). Il modello individua infine altre variabili statistiche ma con un potere discriminante minore rispetto alle precedenti nell'individuare il profilo delle INP ad elevata crescita.

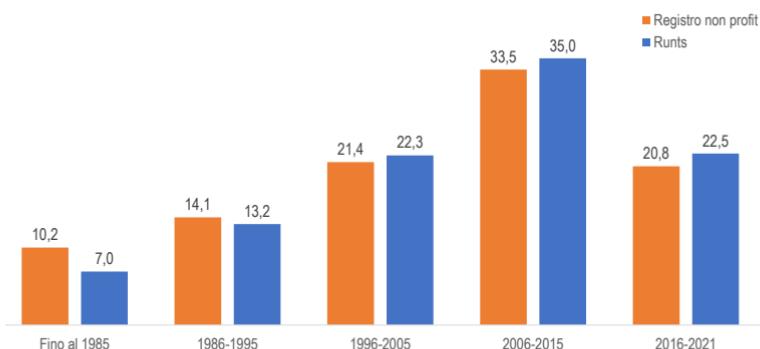
Figura 3 - Le INP ad elevata crescita



Registro statistico e Runts

L'ultima parte del presente contributo è dedicata al confronto tra Runts e registro statistico delle istituzioni non profit, in particolare considerando le organizzazioni per corte anagrafica (periodo di costituzione). È bene in primo luogo mettere in relazione le due fonti in termini di copertura: il 24% delle istituzioni non profit dell'omonimo registro sono enti di terzo settore iscritti nel Runts. Le istituzioni non profit del registro statistico non presenti nel Runts sono attive principalmente nei settori delle attività sportive, culturali e ricreative e nelle regioni del Nord-Italia. Riguardo agli enti del Runts, il 92,3% è presente anche nel registro statistico (a prescindere dallo stato di attività dell'organizzazione che potrebbe essere anche classificata come inattiva). Da questi primi dati si deduce che ci sia una significativa copertura degli enti di Terzo settore all'interno del registro delle istituzioni non profit. Le distribuzioni delle organizzazioni per corti anagrafiche delle due fonti sono piuttosto simili nonostante le numerosità diverse, pertanto esse forniscono una rappresentazione della diffusione dei corpi sociali intermedi della società italiana molto similare.

Figura 4 - Le corti anagrafiche del Registro non profit e del Runts



LA TRANSIZIONE DIGITALE DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT: ALCUNI ELEMENTI DI ANALISI

Sabrina Stoppiello, Stefania Della Queva, Manuela Nicosia, Chiara Orsini, Mauro Caramaschi¹⁷

L'intervento ha l'obiettivo di tracciare un primo quadro informativo sulla digitalizzazione delle istituzioni non profit (INP), alla luce dei primi risultati del Censimento permanente condotto nel 2022, con anno di riferimento 2021. In prima battuta è importante sottolineare che i dati presentati sono ancora provvisori e in parte rivedibili in quanto saranno nei prossimi mesi riponderati in base al Registro statistico delle INP aggiornato al 2021.

Nel 2022 per la prima volta l'Istat ha inserito nel questionario della rilevazione campionaria multiscopo informazioni specifiche sulla digitalizzazione delle istituzioni non profit. Il questionario infatti include una sezione interamente dedicata al tema del digitale, con quesiti che riguardano le tecnologie digitali e le modalità di comunicazione e collaborazione digitale adottate dalle istituzioni non profit. Le tecnologie indagate includono connessioni internet, applicazioni mobili, piattaforme digitali, cloud computing, e tecnologie avanzate come blockchain, robotica, stampa 3D e internet delle cose. Sono stati inoltre inseriti dei quesiti sugli ostacoli che si frappongono all'utilizzo di tecnologie digitali, gli effetti della pandemia sul livello di digitalizzazione nonché le previsioni rispetto al triennio futuro e la presenza di specialisti ICT tra le risorse umane impegnate nell'organizzazione.

I risultati della rilevazione evidenziano che nel 2021 il 79,5% delle istituzioni non profit ha adottato almeno una tecnologia digitale mentre il 20,5% risulta non digitaliz-

17 DCSE - Direzione Centrale per le statistiche economiche

zato. La composizione presenta una distribuzione eterogenea sul territorio italiano, con una leggera predominanza di INP digitalizzate nel Nord-Ovest e nel Centro Italia (Figura 5).

Figura 5 - Istituzioni non profit digitalizzate e non digitalizzate per ripartizione territoriale. Anno 2021, composizione percentuale (dati provvisori)



Le tecnologie più utilizzate sono rappresentate dalle connessioni internet mobili (68,5%) e le connessioni a banda larga (62,9%); più di un terzo delle INP adotta piattaforme digitali (35,5%) e il 28,0% utilizza applicazioni mobili. Una quota minore di INP ha adottato il cloud computing (9,8%) e le tecnologie per l'analisi di big data (0,9%). Altre tecnologie più avanzate (in cui sono incluse Internet delle Cose (IoT), Robotica, Stampa 3D e Blockchain) sono state adottate dal 2,1% delle INP (Figura 6).

Alla luce dei dati rilevati è stata realizzata un'analisi caratterizzante delle INP, con l'obiettivo di individuare gli aspetti distintivi di quattro gruppi identificati a priori sulla base delle tipologie di tecnologie digitali adottate e quindi del livello di digitalizzazione raggiunto (Figura 7).

Figura 6 - Istituzioni non profit digitalizzate per tipologia di tecnologia digitale adottata. Anno 2021, valori percentuali sul totale delle INP digitalizzate (dati provvisori)

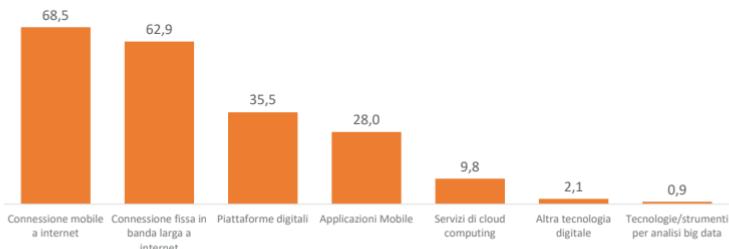
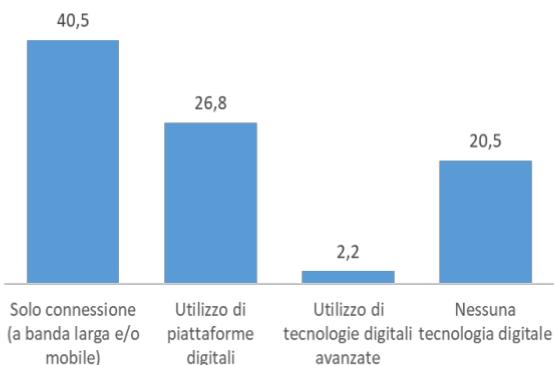


Figura 7 - Istituzioni non profit per tipologia di tecnologia digitale adottata Anno 2021, valori percentuali (dati provvisori)



Le variabili considerate nell'analisi per individuare i tratti distintivi dei quattro gruppi considerati sono: la forma giuridica, il settore di attività prevalente, le dimensioni in termini di volontari e dipendenti; la fascia di età prevalente di utenza; l'orientamento al disagio; le relazioni con gli stakeholder, in termini di tipologia di soggetti e loro attività di coinvolgimento; le previsioni future rispetto all'adozione di tecnologi digitali; la formazione dei volontari e dei lavoratori retribuiti sul tema delle ICT. Sulla base delle relazioni esistenti fra le dimensioni considerate sono

stati delineati sottoinsiemi diversi di INP che si caratterizzano per aspetti peculiari e molto interessanti.

Gruppo 1: Istituzioni non profit solo connesse. Il primo gruppo comprende le INP che dispongono esclusivamente di connessioni internet, sia a banda larga che mobile, senza ulteriori tecnologie digitali. Queste istituzioni rappresentano il 40,5% del settore non profit e sono caratterizzate principalmente dall'assenza di dipendenti (nell'87,5% dei casi) e da dimensioni medie o medio-grandi in termini di volontari (il 29,5% di esse ha nel suo organico più di 10 volontari). Questo gruppo costituisce una componente trasversale a tutto il settore, infatti non si caratterizza per una forma organizzativa/giuridica o un settore di attività specifici. Il 32% di esse ha inoltre dichiarato di non aver adottato nel 2021 alcuna modalità di comunicazione e collaborazione digitale, in linea con la composizione nazionale, mentre prevede di utilizzare nel prossimo triennio (2022-2024) le applicazioni mobili nel 35,1% dei casi e le piattaforme digitali nel 22,9% dei casi.

Gruppo 2: Utilizzatori di piattaforme digitali. Il secondo gruppo, che rappresenta il 26,8% del settore, è composto dalle INP che utilizzano piattaforme digitali. Queste istituzioni tendono ad avere strutture organizzative leggermente più complesse, con una percentuale maggiore di dipendenti rispetto al primo gruppo: il 21,8% di esse ha almeno un dipendente e il 74,4% almeno un volontario. La quasi totalità di esse ha adottato nel 2021 modalità di comunicazione e collaborazione digitale (93,4%, rispetto alla quota del settore pari a 67,6%) ed in particolare lo ha fatto per la realizzazione dei propri progetti/attività nel 35,7% dei casi (a fronte di una quota pari al 16,9% del totale delle INP) e nel 21,5% per l'erogazione dei servizi online (9% del totale delle INP). Il 23,5% delle INP del gruppo ha utilizzato le piattaforme digitali per l'innovazione e la condivisione di conoscenza (rispetto al 9% del totale delle INP) e un terzo di esse (32%) si avvale di uno specialista ICT (per le INP in totale la quota è del 17,7%). Rispetto agli investimenti futuri, il 14% delle INP del gruppo prevede di utilizzare nel prossimo trien-

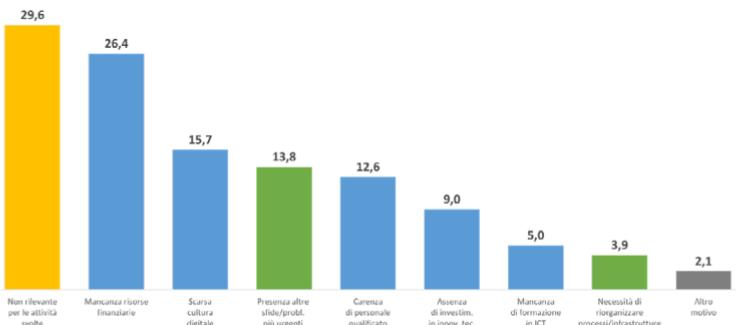
nio servizi di cloud computing e il 13% tecnologie digitali avanzate. Il gruppo si caratterizza inoltre per la sua dimensione relazionale: le INP hanno infatti strutturato relazioni multi-stakeholder nell'84,7% dei casi (a fronte del 67,5% del settore) e coinvolgono gli stakeholder per diverse finalità, quali la consultazione, la progettazione e la valutazione delle proprie attività, realizzando con loro progetti nel 61,8% dei casi (a fronte del 42,8% rilevato complessivamente nel settore). Metà delle INP del gruppo ha strutturato relazioni significative con stakeholder privati e quasi due terzi con stakeholder pubblici.

Gruppo 3: Avanguardie tecnologiche. Il terzo gruppo è formato da INP che adottano tecnologie digitali avanzate, come l'analisi dei big data, l'internet delle cose, la robotica, la stampa 3D e la blockchain. Questo gruppo, sebbene rappresenti solo una piccola frazione del settore non profit (2,2%), è significativo per il suo alto livello di sofisticazione tecnologica; è infatti molto simile al sottinsieme delle INP che utilizzano piattaforme digitali, con una propensione all'utilizzo del digitale ancora più spiccata. Il 30,7% ha almeno un dipendente e il 72,8% almeno un volontario. Le istituzioni di questo gruppo hanno più probabilità di avere specialisti ICT e di utilizzare le tecnologie digitali per innovare e migliorare la loro capacità di servire i beneficiari e gestire le operazioni interne. Più alta è infatti nel gruppo la quota delle INP che hanno adottato soluzioni collaborative per la realizzazione di progetti/attività (47,4%) e/o piattaforme digitali per l'innovazione e la condivisione di conoscenza (30,9% rispetto al 9% del totale delle INP). Il 25,7% ha utilizzato le tecnologie digitali per la gestione delle relazioni con i beneficiari del servizio (rispetto all'8,4% rilevato complessivamente nel settore). Più consistente anche la quota delle INP che si è avvalsa di uno specialista ICT (51%); infine nel 28,5% dei casi si prevede di utilizzare nel prossimo triennio ulteriori tecnologie digitali avanzate.

Gruppo 4: Istituzioni non profit non digitalizzate. Il quarto gruppo comprende il 20,5% delle istituzioni che non hanno adottato alcuna forma di tecnologia digitale. Le

INP non digitalizzate sono in prevalenza Associazioni (86%) e sono concentrate in tre settori di attività: 41,2% attività sportive, 20,1% attività ricreative e di socializzazione, 15,3% attività culturali e artistiche. Tendono a essere più piccole, con un numero limitato o assente di volontari e dipendenti: nel 33,6% non hanno volontari; il 30,6% ha da 3 a 9 volontari mentre nel 95,4% dei casi non hanno dipendenti. Nella maggior parte dei casi non prevedono di utilizzare tecnologie digitali nel triennio 2022-2024: non sono interessate alla connessione internet (71,5% a fronte del 26% riguardo alla connessione mobile; 79,6% a fronte del 33,8% per la connessione fissa), né alle piattaforme digitali (83,5% a fronte del 49,1% del totale di settore) o alle applicazioni mobile (81,9% a fronte del 47,3%). Nella maggior parte dei casi non adottano alcuna modalità di comunicazione e collaborazione digitale (77%, a fronte del 32,4% rilevato per il settore nel complesso) e non hanno specialisti ICT né tra le risorse retribuite né tra i volontari. In una quota superiore al dato nazionale non hanno relazioni multi-stakeholder (56,6% rispetto al 32,5% rilevato per il settore nel complesso) e in buona parte hanno relazioni significative con un solo soggetto. Sono orientate in prevalenza alla collettività in generale (oltre il 92,8% delle INP del gruppo, a fronte dell'86,5% rilevato sul totale) e non identificano fasce di età particolari cui rivolgere i propri servizi. Questo gruppo evidenzia una significativa barriera all'adozione della tecnologia, spesso dovuta alla percezione che le tecnologie digitali non siano rilevanti o necessarie per le attività svolte (dichiarato dal 29,6% delle INP del gruppo). Fra le altre principali motivazioni che hanno frenato la digitalizzazione del settore non profit vengono segnalate: la mancanza di risorse finanziarie (nel 26,4% dei casi), la scarsa cultura digitale (15,7%) e la presenza di altre sfide e/o problematiche più urgenti (13,8%), fattori questi legati alle traiettorie strategiche dell'istituzione (Figura 8).

Figura 8 - Istituzioni non profit non digitalizzate secondo i motivi del mancato utilizzo delle tecnologie digitali. Anno 2021, valori percentuali (dati provvisori)



L'analisi dei gruppi di istituzioni non profit in base alla loro dotazione tecnologica rivela una diversità notevole all'interno del settore, con alcune istituzioni che sfruttano pienamente le potenzialità delle tecnologie digitali mentre altre rimangono significativamente indietro. Quattro istituzioni non profit su dieci hanno un livello «base» di digitalizzazione, caratterizzato dalla connessione a internet e da una contenuta propensione all'utilizzo del digitale per finalità comunicative o di collaborazione. Quasi un terzo delle INP mostra un livello di digitalizzazione più maturo, basato sull'utilizzo di piattaforme digitali e soluzioni collaborative per la realizzazione delle attività e le relazioni con i propri utenti. Due istituzioni non profit su dieci tuttavia non utilizzano alcuna tecnologia digitale, soprattutto per la carenza di risorse ma anche per la percezione della non rilevanza ai fini delle attività svolte.

L'analisi ha restituito primi elementi di riflessione sulle dinamiche della transizione digitale del settore non profit, sulle caratteristiche delle istituzioni non profit digitalizzate ma anche delle non digitalizzate. Alla luce di questi risultati sarà importante approfondire l'analisi dei dati rilevati al fine di allargare il quadro informativo e arricchire

di ulteriori elementi la lettura del fenomeno, per cogliere le tendenze in atto e le necessità digitali delle istituzioni non profit in Italia.

Intanto questo variegato panorama solleva questioni importanti riguardo alle politiche di supporto e incentivazione per la digitalizzazione nel non profit, che dovrebbero essere sensibili alle specifiche esigenze e contesti di ciascun gruppo. Ogni gruppo ha infatti esigenze diverse e, come tali, le strategie di supporto devono essere altamente personalizzate. Le politiche pubbliche e le iniziative del settore dovrebbero mirare a creare un ambiente che non solo faciliti la transizione digitale a vari livelli, ma che rispetti e valorizzi la diversità delle attività e degli obiettivi del settore non profit.

In sintesi, mentre alcuni segmenti del settore non profit sono ben avviati nel loro viaggio digitale, altri sono ancora agli inizi o incontrano ostacoli significativi. Le strategie future dovrebbero quindi non solo indagare e ridurre le barriere all'adozione digitale, ma anche sfruttare le potenzialità di quelle organizzazioni già avanzate nella digitalizzazione. L'obiettivo finale è assicurare che ogni istituzione non profit possa beneficiare delle opportunità offerte dalla digitalizzazione, migliorando così la loro efficacia e impatto nella società.

INTERVENTO

Vanessa Pallucchi¹⁸

I dati dell’Istat sono fondamentali non solo per analizzare l’evoluzione delle organizzazioni non profit, ma anche per comprendere come questi enti si stiano adattando ai cambiamenti generali della società. Queste informazioni sono strutturate in modo da evidenziare le dinamiche interne al settore e offrire una base solida per future riflessioni e strategie.

Una delle prime osservazioni che emergono dall’analisi dei dati è il valore della rete e della collaborazione. Organizzarsi in rete, sia all’interno della stessa associazione sia in reti territoriali o in collaborazione attiva con la Pubblica Amministrazione, sembra contribuire significativamente al rafforzamento e alla sopravvivenza delle organizzazioni. Questo principio è anche uno degli obiettivi della riforma del terzo settore che incoraggia l’aggregazione tra gli enti.

Tuttavia, si pone anche un problema critico riguardante il piccolo associazionismo, che rappresenta un’infrastruttura vitale nei nostri territori, ma che soffre di un tasso di mortalità più elevato. È essenziale sviluppare strategie inclusive che permettano di integrare queste piccole realtà nei processi di trasformazione più ampi che caratterizzano il terzo settore, garantendo che nessuna area rimanga scoperta.

Il concetto di amministrazione condivisa è fondamentale per spingere un cambiamento culturale, stimolando l’aggregazione a livello territoriale e promuovendo piattaforme per la costruzione di processi di coesione sociale. È essenziale rompere l’autoreferenzialità che a volte caratterizza il terzo settore, orgoglioso delle proprie attività, ma isolato nell’azione. La connessione e il lavoro di rete non

18 Portavoce Forum Terzo Settore

solo rafforzano le organizzazioni, ma sono vitali per la loro sopravvivenza. Se la riforma del terzo settore ha enfatizzato l'importanza dell'aggregazione, tuttavia è cruciale sviluppare strategie per includere anche il piccolo associazionismo che, sebbene infrastrutturi i territori italiani, soffre di una maggiore vulnerabilità.

Questa necessità di inclusione e di costruzione di legami forti all'interno dei territori sottolinea una preoccupante tendenza alla "moria" di piccole organizzazioni, che non trovano spazio nei grandi schemi delle organizzazioni più consolidate. Pertanto, è fondamentale una strategia di inclusione che consideri questi piccoli enti vitali per l'ecosistema del non profit, poiché non tutte le grandi organizzazioni riescono a penetrare efficacemente in ogni area.

Inoltre, un altro punto saliente è il ruolo del volontariato all'interno delle organizzazioni non profit. È stato osservato che le strutture più stabili e solide tendono a mantenere più facilmente i loro volontari. La questione del volontariato è complessa e richiede un'analisi attenta: è un problema interno alle organizzazioni o riflette un cambiamento più ampio nei modelli di partecipazione e impegno sociale? Probabilmente, la risposta include entrambi gli aspetti.

È importante riconoscere che la capacità di un'organizzazione di adattarsi e innovarsi rispetto alle esigenze del nuovo millennio è un fattore cruciale. L'equilibrio tra dipendenti e volontari può giocare un ruolo significativo nel sostegno e nella crescita del volontariato. Se il volontariato è visto come fluido e flessibile, le organizzazioni devono essere strutturate in modo tale da poterlo gestire efficacemente. Non è più sufficiente aspettarsi che i volontari si presentino semplicemente; occorre un'organizzazione attiva per motivarli e integrarli in attività ben definite.

Questi punti, uniti alla crescente importanza della digitalizzazione, sottolineano la necessità di un adattamento continuo delle organizzazioni del terzo settore per rimanere rilevanti ed efficaci nel contesto sociale e tecnologico attuale.

Oltre al volontariato, un altro tema centrale è la digitaliz-

zazione, che rappresenta una sfida significativa ma anche un'opportunità per il terzo settore. L'adozione di tecnologie digitali può variare ampiamente tra le organizzazioni, influenzata da fattori quali la disponibilità di risorse e la rilevanza percepita delle tecnologie per le attività svolte. Nonostante alcune organizzazioni possano vedere la digitalizzazione come non essenziale, è indiscutibile che essa offre strumenti potenti per migliorare l'efficienza e ampliare la portata delle attività del non profit.

In particolare, l'uso dei big data e delle piattaforme digitali può trasformare il modo in cui le organizzazioni comprendono e rispondono ai bisogni della comunità, migliorando la precisione e l'efficacia degli interventi. Allo stesso tempo, il terzo settore deve navigare le sfide poste dall'integrazione della tecnologia, assicurando che l'innovazione tecnologica supporti e non sostituiscala le interazioni umane vitali che sono al cuore del suo impatto sociale.

La digitalizzazione può anche aiutare a collegare meglio i membri delle organizzazioni tra loro e con la più ampia comunità, rafforzando le reti di sostegno e ampliando l'impatto delle iniziative. Tuttavia, è fondamentale che il passaggio al digitale sia accompagnato da un'attenta riflessione su come queste tecnologie vengono implementate per assicurare che arricchiscano piuttosto che diluire l'essenza missionaria delle organizzazioni.

Infine, la digitalizzazione non dovrebbe essere vista solo come uno strumento operativo, ma anche come un mezzo per promuovere l'inclusione e l'accessibilità, rendendo i servizi del terzo settore disponibili a un pubblico più ampio e diversificato. La sfida per il terzo settore sarà quindi quella di bilanciare l'innovazione tecnologica con il mantenimento di un impegno autentico e personale nelle comunità che servono, preservando il contatto umano che spesso rappresenta il valore più grande offerto da queste organizzazioni.

MUTUALIZZARE PER TRASFORMARE
ISTITUZIONI E PARADIGMI

INTERVENTO

Leonard Mazzone¹⁹

Il mutualismo, tema centrale di queste giornate, durante la sindemia ha rivelato la sua funzione essenziale – non più, semplicemente, sussidiaria – per la riproduzione delle nostre società. Un esempio su tutti: senza le consegne di farmaci e di pacchi contenenti beni di prima necessità organizzati da associazioni, comitati e brigate di solidarietà sparse nel nostro paese, innumerevoli singoli e nuclei familiari non avrebbero potuto soddisfare bisogni fondamentali per la propria sussistenza.

Non si è trattato semplicemente di azioni caritatevoli o assistenzialistiche (pur sempre preferibili all’eventuale assenza di alternative). A differenza delle derive auto-compiaciute della carità e del carattere impersonale dell’assistenzialismo, il mutualismo si fonda su pratiche di reciprocità solidale che intercettano e rispondono ai bisogni urgenti delle comunità, attivando e coinvolgendo coloro che ne beneficiano.

Queste pratiche hanno dimostrato di essere un’alternativa promettente all’erosione del welfare pubblico e alla crescente mercificazione dei servizi essenziali. Entro questo quadro problematico, il mutualismo si configura come una forma innovativa di resistenza civile, che invita a ripensare e trasformare le condizioni dominanti dell’estrazione, della produzione, della redistribuzione, del consumo e del riuso della ricchezza.

Questo potenziale politico del mutualismo è inscritto non soltanto nelle *radici storiche* di questa tradizione teorica e politica, ma ha direttamente a che vedere con la sua vocazione al radicamento territoriale e alla radicalità delle conseguenti rivendicazioni sociali. Le esperienze di mutualismo diventano politiche, infatti, quando si *radicano*

nei territori, incontrando le esigenze delle fasce più vulnerabili della popolazione. Il radicamento in questione non riguarda la semplice erogazione di servizi, che finirebbe inevitabilmente per trasformare le persone in utenti: il mutualismo impone di coinvolgere le persone incontrate all'interno delle realtà organizzate che hanno reso possibile rispondere ai loro bisogni, dando loro la possibilità concreta di partecipare alle decisioni della comunità e di valorizzare le proprie competenze e capacità al servizio degli altri.

Questo potenziale politico, tuttavia, si realizza nel momento in cui il mutualismo problematizza le soluzioni istituzionali per trasformare le *radici strutturali* dei problemi sociali che intercetta. Un aspetto fondamentale del mutualismo politico-conflittuale è la sua capacità di problematizzare e proporre alternative alle soluzioni istituzionali esistenti, che spesso non riescono a rispondere efficacemente ai bisogni della popolazione: si pensi alle politiche di privatizzazione e di mercificazione dei servizi essenziali, come la sanità e l'istruzione, che il mutualismo cerca di contrastare promuovendo modelli di cogestione fra lavoratori/trici coinvolti e territorio rivendicando finanziamenti strutturali per la tutela universalistica di diritti. Nel momento in cui si politicizza, dunque, il mutualismo si trasforma in una strategia di emancipazione volta a cambiare le politiche istituzionali che - in assenza di finanziamenti strutturali e politiche pubbliche lungimiranti - aggravano le condizioni di vulnerabilità. Concepito e praticato in questi termini, il mutualismo non si limita a fornire risposte estemporanee o a ridurre i danni del capitalismo neoliberale e finanziarizzato, ma sfida apertamente le norme – e l'annessa ripartizione iniqua di risorse pubbliche – che perpetuano sfruttamento, disuguaglianza e ed esclusione sociale.

Ciò non vale soltanto per le realtà mutualistiche che, di fronte all'alternativa neoliberale fra strutture pubbliche carenti in materia di welfare e mercificazione dei servizi essenziali, consentono di rispondere ai bisogni altrimenti insoddisfatti delle fasce più vulnerabili della popolazio-

ne al di fuori dei luoghi di lavoro. La creazione di cooperative e l'implementazione di pratiche mutualistiche nei luoghi di lavoro individua un canale di democratizzazione delle imprese e di promozione del protagonismo decisionale di chi lavora.

La capacità di questo contromovimento sociale di agire come forza di cambiamento anche all'interno dei luoghi di lavoro è evidenziata dall'esperienza dell'ex GKN, che ha trasformato una crisi occupazionale in un esempio di autogestione e innovazione industriale. Il caso dell'ex GKN di Campi Bisenzio è emblematico dei casi di mutualismo operanti anche in ambito produttivo: dopo essere stata rilevata da un fondo finanziario che ha licenziato via mail oltre quattrocento lavoratori nel luglio del 2021, la fabbrica è diventata il teatro della più lunga assemblea operaia permanente della storia italiana. Questo movimento ha stimolato una risposta solidale a livello locale e nazionale, trasformando un dramma lavorativo in un vero e proprio laboratorio di mutualismo industriale. La storia dell'ex GKN è la storia di una fabbrica e di un territorio che, di fronte alla minaccia della delocalizzazione, ha scelto di lottare per la difesa del lavoro e persino di sviluppare - insieme alle decine di intelligenze solidali di diverse discipline e Atenei - un progetto industriale sostenibile dal punto di vista sociale ed economico, capace di guardare alla transizione ecologica, alla lotta contro il cambiamento climatico, e all'economia sociale. Rientrano in questa progettualità, infatti, la produzione di cargo bike e di pannelli fotovoltaici, nonché l'installazione di questi ultimi e il recupero di pannelli usati.

A ben vedere, il mutualismo oggi fornisce anzitutto una risposta all'urgenza dei problemi posti dalle crisi socio-economiche, come attesta la creazione di una società operaia di mutuo soccorso (l'APS SOMS INSORGIAMO) da parte dei lavoratori e delle lavoratrici per affrontare mesi logoranti di stipendi non pagati e valorizzare le loro capacità e competenze al servizio del territorio. Come dimostra il progetto industriale, le relazioni di muta solidarietà fra lavoratori/trici e territorio hanno consentito

anche di immaginare un futuro alternativo per questa fabbrica, di contro all'attendismo istituzionale e all'assenteismo della proprietà. A sua volta, il territorio ha sostenuto attivamente la resistenza e la progettualità dei lavoratori e delle lavoratrici, aderendo alla campagna di reward crowdfunding e di azionariato popolare lanciate per sostenere le spese della fondazione di una cooperativa di produzione e lavoro (la GFF S.p.A.) e il suo capitale sociale.

Il caso dell'ex GKN mostra dunque l'importanza della solidarietà territoriale e del supporto comunitario: la risposta alla crisi ha visto una mobilitazione di varie forze sociali, inclusi accademici, associazioni, movimenti e politici locali, che hanno supportato gli sforzi degli operai per la manutenzione ordinaria della fabbrica malgrado la cessata attività produttiva. Questo è un chiaro esempio di come il mutualismo possa fungere da catalizzatore per un più ampio movimento sociale che si oppone alle dinamiche di esclusione economica e lavorativa.

La storia dell'ex GKN è, quindi, un chiaro segnale della forza trasformativa insita nel mutualismo politico-conflittuale.

La sfida non può che essere quella di estendere queste pratiche creando relazioni di mutua solidarietà fra realtà che già praticano il mutualismo (in linea con gli intenti programmatici della Rete dei mutualismi) e incidendo sulle politiche locali e nazionali in senso emancipativo. La progettazione di nuovi modelli economici attraverso il mutualismo invoca un ripensamento delle dinamiche di potere tra capitale e lavoro, ecologia e democrazia. La cooperativa sorta dall'ex GKN è “solo” un esempio – di certo, a oggi, il più significativo – di come le comunità possano sviluppare nuovi modelli di democrazia dentro e fuori i luoghi di lavoro e transizione ecologica, di contro a modelli di sviluppo che privilegiano il profitto a breve termine a scapito della sostenibilità a lungo termine e del benessere collettivo delle generazioni presenti e future.

INTERVENTO

Federica Vittori²⁰

cheFare è un'agenzia di trasformazione culturale. Studiamo, divulgiamo e favoriamo nuovi modi di fare cultura, un'attività che rientra sotto l'etichetta di innovazione sociale e culturale, abbracciando le pratiche collaborative, di partecipazione e co-produzione che sempre più spesso trovano punti di contatto con il sociale.

Il gruppo di lavoro è interdisciplinare: ci sono sociologi urbani, storici, economisti, esperti di comunicazione, storici dell'arte, filosofi. Più in generale crediamo che la nostra identità è anche una costruzione che passa attraverso la traduzione dei linguaggi differenti. Questa breve introduzione sul nostro operato è utile per contestualizzare meglio le riflessioni e le esperienze che sto per dividere.

Mi piacerebbe raccontare come noi di “cheFare” intercettiamo e studiamo il neo-mutualismo, un termine che ci aiuta a indagare le cornici interpretative di ciò che osserviamo. Generalmente, intercettiamo queste pratiche a livello generale, in quanto entità attiva nel terzo settore, dove si incontrano inevitabilmente. Più specificamente, ci concentriamo sul riconoscere, studiare e promuovere le forme di produzione culturale che tentano di rispondere a vecchi e nuovi bisogni, a volte in maniere inedite, altre volte in modi rivisitati, attraverso pratiche di innovazione dell'esistente.

Una precisazione importante riguarda il linguaggio: mentre molte delle iniziative che rileviamo derivano chiaramente da una matrice mutualistica o neo-mutualistica, non tutti coloro che ne fanno parte usano questa definizione per descriversi. Questo ci obbliga a utilizzare anche altri termini correlati, come “collaborazione”, “prati-

che di partecipazione”, “co-progettazione” e “collettivo”. Questo continuo lavoro di traduzione che facciamo è prima di tutto culturale e, crediamo, inevitabile per facilitare il riconoscimento e una riflessione più ampia.

Per quanto riguarda la nostra postura sul campo, voglio sottolineare che è importante non vedere le pratiche collaborative o di mutualismo come soluzioni universali. Per essere efficaci, necessitano di un contesto di responsabilità condivise, dove il pubblico, il privato e il terzo settore operano senza conflitti di ruolo e scarico di responsabilità. Questo è fondamentale per evitare che il principio di sussidiarietà diventi un pretesto per dinamiche di sussidiarietà. Ripristinare questo perimetro ci aiuta a dire che in questo spazio famoso tra stato e mercato è possibile esercitare un reale principio di sussidiarietà.

Fatte queste premesse, le forme di mutualismo ci pongono di fronte a tre tipologie di sfide: la prima è una sfida culturale. Perché la nostra prima impresa sul campo è quella diffondere la cultura della partecipazione, della collaborazione, che sono delle premesse necessarie per mostrare che le pratiche significative e trasformative sui territori esistono, ma senza forme di educazione collettiva è difficile che poi si inneschi un vero e proprio mutualismo. Questo ci serve anche per evitare una sorta di *social washing*, cioè per evitare che le pratiche della partecipazione vadano a confermare in qualche modo lo status quo, cioè diventino pratiche conservative, anziché pratiche trasformative. Ci piace pensare che la partecipazione sia un setting abilitante di pratiche neo-mutualistiche e crediamo anche che l'attenzione alla collettività debba essere una postura. Questo che cosa vuol dire nella pratica? Faccio un esempio: far capire che se aumentano le disuguaglianze tra le persone ci rimettono tutti e che il benessere individuale è strettamente correlato al benessere collettivo. Questo è controintuitivo nella cultura dominante in cui viviamo, perché la vulgata è che ciascuno si salva da solo ma la verità è che non è così.

Il secondo tipo di sfida è di settore. La nostra sensazione è che rischiamo una totale insignificanza politica, per-

ché siamo troppo preoccupati a sopravvivere, cioè lo *starvation cycle*, è una realtà per molte delle organizzazioni che lavorano nel nostro settore. All'opposto dobbiamo anche evitare nicchie di privilegio laddove esistono. Un altro elemento di settore da tenere a mente è che le organizzazioni del terzo settore devono ricordarsi di avere delle peculiarità di governance e gestionali che vanno salvaguardate, evitando scimmiettamenti o innamoramenti passeggeri di pratiche che vengono prodotte molto lontano. Nel nostro gruppo di lavoro crediamo che quando si fa innovazione ci si trova spesso in uno scarto tra ciò che è stato immaginato e progettato e la realtà, e in questo scarto - dove probabilmente perderemo tempo, forse perderemo anche dei soldi, forse le cose non andranno benissimo - si aprono delle prospettive per innovare. Questo elemento ci aiuta a ricordarci che non siamo organizzazioni che semplicemente eseguono, ma sperimentano e innovano, anche affrontando inefficienze che sono inevitabili quando si fa sperimentazione, che vuol dire cercare soluzioni inedite.

L'ultima è una sfida di sistema. Tutti noi conosciamo dei progetti che effettivamente sui territori modificano i contesti di riferimento, per cui si innesca quella relazione feconda tra figura e sfondo che modifica il benessere delle persone, dei territori e così via. Queste vanno studiate, collegate, raccontate, ma per diventare sistema, c'è bisogno di uscire da quei gangli che non permettono alle cosiddette buone pratiche di diventare sistema. Non viviamo per fare le buone pratiche, vogliamo fare trasformazione del reale. Da questo punto di vista a livello di sistema non ci dobbiamo dimenticare che serve un livello di advocacy e un livello di accountability che orientato alla trasformazione e non alla conservazione. Se siamo alle prese con progetti che hanno un intento trasformativo, sappiamo che c'è una dimensione di capacitazione individuale, cioè che agisce sulle singole persone, perché quando si partecipa si innescano processi di protagonismo; c'è una dimensione di capacitazione di progetto, cioè si impara gli uni dagli altri a fare le cose meglio e c'è una ca-

pacitazione di territorio, cioè si trattengono patrimoni cognitivi, simbolici, economici. Io sarei per tenere sempre insieme questi tre livelli: non c'è una capacitazione individuale senza una capacitazione di progetto collettiva e di territorio. Tenere queste dimensioni separate non è utile alla valutazione e implementazione di pratiche mutualistiche trasformative.

INTERVENTO²¹

Alessandro Maggioni²²

Tengo particolarmente a parlare del tema del mutualismo, tematica cruciale del cooperativismo. Io stesso sono stato spinto verso il cooperativismo dalla lettura di *Il mutuo appoggio* di Kropotkin durante i miei anni universitari, e successivamente dalle interazioni con Pietro Toesca, un filosofo anarco-municipalista a San Gimignano. Questa traiettoria ha avuto un impatto significativo sulla mia vita e sulla mia carriera nel settore cooperativo abitativo, dove la mutualità è vista come un elemento fondativo.

Molto spesso, tuttavia, anche i cooperatori e le cooperatorie nel mio settore dell'abitazione non hanno chiaro che la radice per cui operano in cooperazione è lo scambio mutualistico, sancito anche dal Codice Civile. Questo concetto comprende tutto un livello di relazione che potremmo chiamare teorico e semantico. Per me, il tema della reciprocità è fondamentale e sta diventando sempre più complesso, specialmente nel nostro settore.

Oggi, credo che stiamo vivendo una fase storica simile all'Ottocento, con tecnologie mutate ma con fratture sociali simili, caratterizzate da una netta polarizzazione tra una società di "vincitori" e di "soccombenti", particolarmente evidente a Milano. In questo contesto, la risposta mutualistica può inserirsi efficacemente nelle dinamiche di mercato, bilanciando le spinte aggressive.

A Milano, ad esempio, abbiamo implementato progetti di cooperazione abitativa in cui gli scambi mutualistici avvengono tra i soci che diventano abitanti delle case. Ciò avviene attraverso processi spesso lunghi; ad esempio, ho recentemente consegnato alloggi in un progetto durato dieci anni vicino ai Navigli, dove la coesione socia-

21 Testo non rivisto dal relatore

22 Presidente Confcooperative Habitat

le ha resistito per tutto quel tempo, grazie anche a un processo educativo che la cooperazione mutualistica implica. Vorrei citare due esperienze operative recenti a Milano. Prima, un grande progetto di co-housing che stava fallendo è stato salvato dalla costituzione di una cooperativa che ha gestito la fase di concordato preventivo, permettendo ai soci di acquisire il sessanta percento del credito e di costruire le abitazioni. Senza lo strumento cooperativo, l'operazione avrebbe portato a perdite economiche significative o sarebbe stata sfruttata da speculatori.

L'altra esperienza riguarda una collaborazione con Coima, uno dei principali attori del capitale immobiliare in Italia, per lo sviluppo di edilizia convenzionata a Porta Romana. Questa cooperativa, unitamente a una cooperativa della Lega Coop, ha negoziato per realizzare diciassette mila metri quadrati di edilizia convenzionata, trasformando Coima in un socio della cooperativa e sposando pienamente il principio dello scambio mutualistico.

In questo contesto, abbiamo generato risorse significative da investire in edilizia economica e popolare, contribuendo così al benessere della comunità senza dipendere eccessivamente dagli aiuti statali. Questa esperienza ridefinisce il principio di sussidiarietà, mostrando che è possibile e desiderabile che il settore privato assuma un ruolo maggiore nel supportare lo sviluppo sociale attraverso il mutualismo.

In conclusione, è fondamentale mantenere chiara la natura e l'obiettivo dello scambio mutualistico e le sue possibili evoluzioni per rispondere efficacemente alle esigenze attuali.

Vincenzo Barbieri è attualmente impegnato in un nuovo progetto di fusione: la cooperativa risultante si chiamerà probabilmente "Libera Unione Mutualistica".

Nel nostro settore la sfida riguarda principalmente la cooperazione comunitaria e l'affermazione che lo scambio mutualistico avvenga tra gli abitanti e il territorio, trattando il territorio stesso come soggetto attivo di questo scambio. Questa è innanzitutto una sfida culturale e, successivamente, normativa. Vedremo se riusciremo a superarla.

Infine, vorrei sottolineare cosa sarebbe utile per noi: ci servirebbe una formazione più incisiva per i dirigenti cooperativi, affinché possano riconcentrarsi su cosa realmente comporti lo scambio mutualistico. È necessario disporre di strumenti efficaci per trasmettere ai nostri soci l'importanza di questo scambio. Molto spesso, infatti, i nuovi membri sono principalmente interessati a ottenere una casa in una buona posizione e a un costo vantaggioso, trascurando che alla base dell'opportunità di acquistare un alloggio a condizioni favorevoli, in zone desiderabili della città, vi è proprio lo scambio mutualistico che sostiene l'impresa cooperativa.

Pertanto, credo sia fondamentale lavorare sulla formazione e sulla cultura sia dei dirigenti che dei soci. Questo potrà aiutare a rafforzare la comprensione e l'apprezzamento del modello cooperativo mutualistico.

IL LAVORO CHE CAMBIA: NUOVI DESIDERI
E UNA MAGGIORE DOMANDA
DI RICONOSCIMENTO

INTERVENTO

Riccarda Zezza²³

“Il lavoro che cambia: nuovi desideri e una maggiore domanda di riconoscimento”. Queste parole hanno immediatamente acceso una riflessione in me. Da qui, desidero separare il titolo in due parti per approfondirle separatamente.

Cominciamo con “il lavoro che cambia”. Qui si tocca un tema sensibile e attuale: il patto si è rotto, la relazione tra persone e lavoro non funziona più. Come una vecchia coppia: lavoro e persone non si dedicano più uno all’altra, nessuno si preoccupa più di riparare ciò che si rompe. Questo è un segnale di trascuratezza, un indizio che il lavoro, così come lo conosciamo, non funziona più.

Per quanto riguarda la direzione di questo cambiamento, permettetemi di citare il mio ultimo libro “Cuore business”, pubblicato recentemente da Il Sole 24 Ore: spero che decidiate di leggerlo, anche solo perché nel titolo la parola cuore e amore trovano spazio in un contesto così “economico”.

Inizierò a citarlo al contrario, dal 4 capitolo, che si intitola “I leader, che senso danno e perché non bastano”, e che solleva una questione fondamentale: chi guida questo cambiamento? Stiamo ancora aspettando che qualcuno indichi quello che dobbiamo fare? Se pensiamo anche solo al termine “dipendente” nelle organizzazioni aziendali: ci viene in mente una grande massa di persone in attesa di ricevere istruzioni e alcuni selezionati e illuminati che danno la direzione. Ed ecco il primo limite: ci stiamo ancora affidando a figure esterne per dare una direzione alle nostre scelte?

Nell’era del cambiamento rapido, della intelligenza artificiale, dove non si fanno più proiezioni oltre i sei me-

23 Founder Lifeed

si, l'idea di leader onniscienti e onnipotenti è obsoleta: il leader da solo non basta più, il dipendente non può più "dipendere"! Proprio come nelle relazioni sentimentali o di cura, è essenziale che ci sia una reciprocità di attenzione, riconoscendo che anche i manager necessitano di sostegno e cura. In una dinamica di cura in entrambe le direzioni, anche noi ci prendiamo cura dei nostri leader. Prendiamo ad esempio le recenti dimissioni di Jacinda Ardern: nel darle ha detto proprio "io sono una persona". Molte donne che arrivano posizione di potere, a un certo punto scelgono di uscirne, ma questa dinamica non indica che le donne non sono adatte al potere, ma che è il modello di potere a non essere più adeguato.

Il terzo capitolo parla proprio delle donne: "Le donne: a cosa servono e perché non si fanno avanti", e affronta il persistente dilemma della scarsa presenza femminile in ruoli decisionali. Nonostante le porte sembrino aperte, la realtà dimostra che il sistema non è realmente aperto. E le donne sono un sintomo: finché non vedremo più donne in posizioni decisionali, vorrà dire che il sistema è ancora resistente al cambiamento, che non c'è spazio per la diversità e la cura. Se la logica è l'accelerazione e la massima produttività, tempo e attenzione non trovano posto. Se tempo, attenzione e cura non entrano, neanche le donne entrano, e piuttosto vanno a prestare cura e attenzione da un'altra parte.

È il sintomo che il sistema non funziona, che non sta avanzando: sta andando più veloce, sta producendo di più, ma non sta funzionando. Fino a quando non vedremo più donne, potremo affermare che il sistema non sta progredendo come dovrebbe. D'altronde, sappiamo da sempre che la condizione femminile nei Paesi è un indice di civiltà. Il secondo capitolo del mio libro, intitolato "Emozioni, come stiamo e perché non ci diamo", esplora il valore intrinseco delle emozioni nel contesto lavorativo. Le organizzazioni si stanno accorgendo che hanno bisogno di quelle che loro chiamano "non cognitive skills", le competenze non cognitive. Sono competenze emotive, sono competenze viscerali, sono competenze profondamente

umane. Cominciamo a renderci conto che ne abbiamo bisogno, ma in realtà fino ad oggi le abbiamo buttate via. E, nel far entrare le persone nelle organizzazioni con la pretesa di non far entrare le emozioni, stiamo buttando via proprio quello che serve. È quello che serve sia perché le persone le hanno comunque, e quindi se possono esprimere stanno meglio, ma è anche ciò che risponde, e qui c'è la seconda parte del mio intervento, a nuovi desideri e una maggiore domanda di riconoscimento.

Il primo capitolo del libro si intitola Stereotipi chi siamo e perché non ci siamo: nel lavoro ibrido si è cominciato a pensare che si possa effettivamente fare a meno delle relazioni umane. E in effetti, se guardiamo agli indicatori principali di risultato, i cosiddetti KPI, gli esseri umani non ci stanno dentro. Noi siamo più ingombranti, più complessi, in continuo cambiamento: molto difficili da misurare e quindi ogni volta che in questi anni abbiamo misurato i KPI abbiamo sempre più escluso l'identità delle persone. Forse oggi, immaginando un lavoro che passa solo attraverso uno schermo, se pensiamo a quello che perdiamo, iniziamo a renderci conto che questi KPI sono riduttivi e che rischiano di lasciare fuori dal mondo del lavoro una cosa molto importante, che è il cuore delle persone.

Oggi abbiamo parlato di lavoro, e il lavoro è il nostro modo di prenderci cura del mondo.

Se ci pieghiamo alle logiche dei KPI, stiamo accettando che l'unico output che ci interessa è quello che si può misurare. E allora, o riusciamo a "misurare" meglio gli esseri umani –che, lo vediamo già dai semplicistici parametri ESG, è molto oneroso e sarà sempre complesso - oppure dobbiamo decidere che ci interessa anche altro. Che ci interessa quella parte così ricca e imprevedibile e meravigliosa che il mondo del lavoro tendenzialmente lascia fuori perché teme che lo rallenti.

Chiudo con la citazione d'inizio del mio libro, dove cito il film *Ladyhawke*, in cui a un certo punto la protagonista dice a un sacerdote "Dobbiamo vivere, padre, da esseri

umani". E lo dice perché lei e il suo innamorato - lei falco di giorno, lui lupo di notte – nella storia non si incontrano mai. Quando noi lavoriamo oggi facciamo un po' questo: ogni giorno ci svegliamo e indossiamo l'abito dell'animale del giorno e, anche se incontriamo tutti gli altri, è come se fossimo destinati a non incontrarci mai davvero. Ma questo forse si può cambiare, forse l'incantesimo si può rompere, e farlo farebbe bene a tutti.

INTERVENTO

Rita Ghedini²⁴

Le Giornate di Bertinoro rappresentano un'opportunità unica per riflettere e confrontarci su temi cruciali che toccano il cuore della cooperazione e del lavoro nel nostro tempo. Iniziamo con il riconoscere che il contesto attuale è complesso e denso di sfide. Questo non è un fenomeno nuovo; negli ultimi venti anni, non abbiamo mai realmente vissuto periodi che potessimo definire semplici. Tuttavia, è proprio in questi momenti complessi che si nascondono le opportunità più grandi, spinte da innovazioni significative e da cambiamenti profondi nel tessuto sociale ed economico. Recentemente, la Commissione Europea ha introdotto il Piano di Azione per l'Economia Sociale, seguito dalla conferma del Consiglio dei Ministri del lavoro e del welfare, che hanno riaffermato l'importanza di trasformare le visioni in azioni concrete, in cui cardini sono individuati nella Raccomandazione del Consiglio Europeo del 13 giugno 2023. Queste azioni di indirizzo normativo sono destinate a incidere profondamente sul nostro modo di concepire e realizzare l'economia sociale, sottolineando l'urgenza di non limitarci a discutere di astrazioni, ma di lavorare per realizzazioni tangibili. Uno dei nodi cruciali che emerge dalle nostre analisi è il problema dell'attrattività del lavoro nel settore cooperativo. Il problema non è esclusivo del nostro settore, ma è un problema condiviso con il mondo del profit, e in alcuni settori, forse, ancor più pressante. Nelle analisi periodiche, in cui valutiamo la situazione delle nostre cooperative, il reclutamento e la ritenzione delle risorse umane sono emersi come i problemi principali, ancora più presenti rispetto all'impatto dell'inflazione o al rialzo dei prezzi dell'energia.

24 Presidente Legacoop Bologna

Questo problema di attrattività del lavoro non è solo una questione di mercato, ma tocca profondamente il senso di partecipazione e l'identità lavorativa. La generazione attuale di giovani adulti, diversamente dalle precedenti, si trova spesso in una condizione di non autonomia economica, il che rende particolarmente arduo progettare un futuro stabile e significativo. Questa condizione è aggravata da un riconoscimento sociale ed economico del lavoro che, nel nostro Paese, è tra i più bassi in Europa. Nel settore cooperativo, questo si traduce in particolari sfide in ambiti di lavoro ad alta intensità, dove la fragilità economica e sociale è più evidente.

La nostra missione, quindi, deve essere quella di costruire un modello di economia che, anziché esacerbare i conflitti o le tensioni esistenti, lavori per creare un ambiente di lavoro giusto, valorizzando l'individuo e la sua dignità. Questo richiede un impegno profondo per ridefinire le strategie di sviluppo, non solo in risposta alle crisi immediate, ma come parte di un approccio proattivo e lungimirante alla gestione del cambiamento.

Nel cuore del dibattito sulla cooperazione emergono questioni fondamentali relative al reclutamento e alla ritenzione del personale, che riflettono una crisi più ampia del senso di appartenenza e di partecipazione all'interno delle organizzazioni moderne. Le cooperative, in particolare, affrontano una sfida duplice: da un lato devono competere sul mercato per attrarre e mantenere talenti, dall'altro devono rimanere fedeli ai loro principi di equità e mutualità, che sono la spina dorsale della loro identità.

Gli indicatori di attrattività, che includono vari aspetti economici e di crescita settoriale, mostrano che, nonostante ci siano segnali generalmente positivi nella regione dell'Emilia-Romagna, ad esempio, l'attrattività del lavoro cooperativo rimane una problematica aperta. Il settore dell'istruzione, in particolare, si dimostra un attrattore significativo nella Regione, grazie all'eccellenza delle università locali. Tuttavia, al di fuori di questi ambiti di eccellenza persistono difficoltà notevoli legate alla percezione del valore del lavoro cooperativo e alla sua retribuzione.

La mancanza di riconoscimento sociale ed economico del lavoro cooperativo non è solo un problema di immagine; è una questione che tocca la radice stessa della motivazione delle persone a intraprendere e perseverare in percorsi lavorativi nel settore. In Italia, i livelli retributivi, tra i più bassi in Europa, combinati con una vulnerabilità settoriale evidente nelle cooperative sociali, pone il problema del riconoscimento del lavoro non solo come una crisi economica, ma come una crisi di identità e di progettazione futura.

Questa crisi è particolarmente acuta tra i giovani adulti, che si trovano spesso economicamente dipendenti e incapaci di progettare un futuro sicuro. Questo fenomeno è aggravato nel contesto cooperativo, dove i principi di mutualità e supporto comunitario dovrebbero teoricamente offrire un contrappunto al modello di impresa profit-orientata. Eppure, la realtà mostra che anche le cooperative devono navigare le stesse acque turbolente del mercato globale, cercando di bilanciare i principi etici con le esigenze competitive.

All'interno di questo contesto complesso emerge chiaramente la necessità per le cooperative di non solo affrontare, ma anche anticipare le trasformazioni del mercato e della società. La capacità di adattamento e innovazione non è più un'opzione, ma una necessità urgente, che richiede un ripensamento profondo delle strategie di sviluppo e delle politiche di gestione delle risorse umane.

Nella risposta alle sfide che abbiamo delineato, le cooperative hanno l'opportunità unica di riaffermare il loro ruolo fondamentale nel tessuto economico e sociale. La soluzione a queste sfide non risiede solo nel migliorare le condizioni economiche e di lavoro, ma anche nel rafforzare i legami di partecipazione e il senso di appartenenza che sono al cuore del modello cooperativo.

La nostra discussione ci porta a riconoscere l'importanza di ripensare il modo in cui le cooperative possono non solo sopravvivere, ma prosperare in un ambiente competitivo. Ciò richiede un approccio innovativo al reclutamento, alla formazione e alla ritenzione dei talenti, sottolineando

l'importanza della formazione continua e del riconoscimento delle competenze. Le cooperative devono diventare luoghi dove i lavoratori trovano condizioni di lavoro equa, ma anche opportunità di crescita personale e professionale.

Inoltre, la cooperazione deve espandere il suo impegno nell'innovazione tecnologica e nel rafforzamento delle competenze digitali dei suoi membri. In un'era in cui la tecnologia trasforma ogni aspetto del lavoro e della vita quotidiana, le cooperative possono giocare un ruolo cruciale nel garantire che questi cambiamenti siano a beneficio di tutti, e non solo a una ristretta élite tecnologica.

Uno dei principali strumenti per raggiungere questi obiettivi è l'investimento in formazione e sviluppo, accogliendo l'idea che il successo dell'impresa e il benessere dei suoi membri sono intrinsecamente legati. Questo implica anche un cambio di paradigma nella gestione delle risorse umane, passando da un approccio verticale e segmentato a uno più orizzontale e integrato, che valorizza le competenze trasversali e la collaborazione.

Infine, le cooperative devono essere pionieri nel promuovere un nuovo modello economico che valorizzi il lavoro e la persona, come cardini della produzione di valore. Questo modello risponde sicuramente meglio alle esigenze dei lavoratori e delle comunità, ma può anche offrire soluzioni sostenibili alle pressanti sfide ambientali e sociali del nostro tempo. La cooperazione di comunità e le nuove iniziative di cooperative energetiche sono esempi di come le cooperative possono guidare la transizione verso un'economia più sostenibile e inclusiva.

INTERVENTO

Luca Solari²⁵

Vorrei sottolineare un aspetto che ritengo cruciale: la percezione diffusa di vivere in un'era di disillusione nei confronti dell'organizzazione. Per molto tempo le organizzazioni, sia imprenditoriali che non profit, hanno giocato un ruolo fondamentale nella dinamica sociale e nella costruzione delle relazioni, fungendo da promotori di crescita sociale e di continuità nel tempo. Ricordo i documentari su Edison di Ermanno Olmi, che narrano come queste organizzazioni fossero non solo contenitori, ma anche espressioni di identità in un contesto socio-politico meno dinamico.

Questa era della disillusione ha delle cause che devono essere affrontate. La fiducia e la credibilità nel rapporto tra individui e organizzazioni sono essenziali; senza di esse, le soluzioni tecniche per migliorare la partecipazione e l'evoluzione organizzativa stentano a consolidarsi. Tra le principali sfide c'è l'imprevedibilità delle direzioni che le organizzazioni prendono, spesso a causa di dinamiche manageriali turbolente e cambiamenti improvvisi ai vertici, come osservato in aziende come INPS, SOGEI ed Enel, ma anche in organizzazioni non politicamente influenzate.

Altre sfide includono le perturbazioni ambientali, l'interconnessione globale che complica le dinamiche aziendali e l'impatto delle aspettative dei mercati. Un fenomeno particolarmente significativo nel nostro Paese è l'influenza del private equity, che inserisce logiche organizzative e gestionali radicalmente diverse, spesso alterando profondamente i rapporti all'interno delle aziende di medie dimensioni.

In questo contesto, le organizzazioni devono imparare a

25 Università Statale di Milano

definire scommesse, patti e condizioni che siano realmente sostenibili. Il cambiamento dei modelli organizzativi è evidente se confrontiamo la situazione attuale con quella di venti o venticinque anni fa, quando i mercati del lavoro erano più interni, con chiare progressioni di carriera e un forte senso di appartenenza e impegno. Oggi, questi concetti si sono trasformati: i mercati del lavoro sono diventati spazi professionali molto più fluidi, le carriere non hanno più confini definiti, e il concetto di ruolo è stato sostituito dal “job crafting”, ovvero la capacità di adattare il proprio contributo alla situazione.

L'identificazione e l'impegno hanno lasciato il posto a una mentalità più orientata al “YOLO” (“You Only Live Once”), che riflette una certa disillusione e un desiderio di vivere appieno la propria vita, indipendentemente dalle aspettative organizzative. Il tradizionale contratto psicologico è ora sostituito dal concetto di “tour of duty”, che implica un impegno più flessibile e orientato a obiettivi specifici.

In questo scenario di radicale trasformazione, le organizzazioni stanno cercando di rispondere con soluzioni che privilegiano l'autonomia decisionale a livello locale, adottando modelli come l'holacracy, che enfatizzano la responsabilità collettiva e la decentralizzazione delle decisioni.

Nello stesso tempo, mentre le organizzazioni affrontano questa sfida strumentale, cercano anche di aumentare la partecipazione del personale, permettendo alle persone di portare sé stesse nel contesto organizzativo. Ma funziona realmente?

Ci sono alcuni casi molto interessanti in proposito. Poco tempo fa ho assistito a una presentazione eccezionale di Credem che illustrava l'applicazione di un modello innovativo. Credem è notoriamente una delle banche più innovative e organizzativamente avanzate in Europa, il che ha creato un terreno fertile per la fiducia organizzativa, essenziale per invitare le persone a prendersi carico delle responsabilità. Tuttavia, questo rappresenta un problema per le organizzazioni che non godono di questa storia di fiducia e che tentano di implementare modelli simili sen-

za una robusta capacità di mantenere e promettere equità. E qui si pone un problema cruciale: è reale la narrativa che le persone, soprattutto le nuove generazioni, chiedono qualcosa di diverso? È vero che cerchiamo più libertà e autonomia e che abbiamo aspettative più elevate, ma se l'organizzazione risponde a queste richieste con processi che implicano la delega di responsabilità, spesso ciò si traduce in un'irresponsabilità centrale, creando gravi questioni di equità e, a mio avviso, di governance. Se la decisione e la flessibilità si spostano a livello locale, io personalmente posso avere più libertà e fare scelte migliori, ma l'organizzazione sta delegando una parte significativa della sua funzione imprenditoriale. Se è così, allora dovrebbe applicarsi anche a me la logica di agenzia che giustifica perché un CEO guadagni molto di più rispetto a un operativo. O ci assumiamo questa responsabilità e continuiamo a costruire un'organizzazione che possa rispondere efficacemente alla realtà, oppure non ce la assumiamo, ma allora dobbiamo riconsiderare completamente l'architettura della distribuzione del valore all'interno dell'organizzazione. Questo può suonare radicale, ma è semplicemente una rappresentazione del principio cardine dell'incertezza di mercato per il quale ad un rischio deve corrispondere una ricompensa proporzionale. Se non c'è più rischio quando le persone al centro dell'organizzazione delegano tutto e non assumono più responsabilità, allora deve corrispondere una riduzione del valore.

Questi cambiamenti richiedono di riprendere a studiare l'organizzazione e non dare nulla per scontato. Esiste una forte contraddizione tra l'affermazione di molti direttori delle risorse umane che il mondo è cambiato e che non comprendiamo le generazioni, e una pratica operativa che invece è ancora legata a quello che chiamo credenze o pensiero magico. Questo ha portato a delegare la comprensione di ciò che realmente serve alle persone a semplici indagini di clima o incontri sporadici, riempiendo il vuoto con credenze errate. Ad esempio, è diffusa la falsa credenza che i lavoratori oltre i cinquantacinque anni non possano più imparare, quindi non ha senso formarli. Que-

ste sono convinzioni radicate, ma totalmente errate. Un'altra credenza, diventata politica negli ultimi vent'anni, è che il problema delle organizzazioni si risolva con incentivi variabili. Ma abbiamo dimenticato la follia di quella stagione in cui si affermava che la riforma della scuola dovesse passare attraverso la misurazione di indicatori quantitativi per pagare le persone in base al merito? Queste sono convinzioni senza alcuna validità pratica, ma radicate, magiche, ma usate spesso strumentalmente soprattutto dalla politica.

Dobbiamo ritornare a fare il lavoro di base di chi studia e sperimenta il cambiamento organizzativo, quello stesso lavoro sul campo da cui è nata tutta la teoria dell'organizzazione moderna. Sono molto perplesso e a volte basito dal fatto di incontrare direzioni delle risorse umane e professionisti che non hanno mai visitato i luoghi dove il lavoro diventa effettivo e concreto, le fabbriche o i reparti ospedalieri. Dobbiamo riappropriarci dell'analisi di clima e renderla nostra, non un servizio quasi asettico, riscoprire il valore dell'analisi etnografica, e affrontare il grande tema della raccolta di dati in una prospettiva diversa. Dobbiamo comprendere come possiamo aiutare un'organizzazione che ci è cambiata radicalmente sotto i piedi. E dobbiamo farlo presto. Scopriremo nuovi processi e nuovi fenomeni che richiedono un nuovo modo di fare gestione. Chiudo con un esempio. Il "turnover contagion" è quel processo per il quale se una persona nel mio team se ne va, aumenta la probabilità che io faccia lo stesso. Molto più analitico e specifico di analisi generali e aggregate del turnover, la sua comprensione mi richiede un'analisi delle reti informali all'interno dell'organizzazione per comprendere davvero le dinamiche interpersonali e le relazioni. Oggi realizzarla non è difficile, ma serve l'umiltà di accettare che dobbiamo riprendere ad imparare!

LA SFIDA EDUCATIVA COME PREMESSA
PER LO SVILUPPO INTEGRALE
DELLE COMUNITÀ

INTERVENTO

Raffaele Spadano²⁶

L'impulso ricevuto da questo argomento è forte, e mi porta a riflettere sull'importanza dei rapporti di fiducia, specialmente quando si entra in nuovi contesti con modelli culturali differenti. L'idea chiave è redistribuire l'*autoritas* che si porta con sé, come accademici o professionisti, entrando in ascolto e muovendosi con cautela.

È attraverso il saluto quotidiano e scambi apparentemente superficiali che si costruiscono legami autentici, anche con individui lontani per posizioni politiche o personali. Ad esempio, invece di contrapporsi direttamente a opinioni estreme come il razzismo, è più produttivo mantenere il dialogo, esplorando le storie personali dell'individuo, che possono gradualmente trasformare le percezioni. In qualità di antropologo culturale, il mio lavoro si concentra sulle aree montane, sul neo-popolamento e sulle comunità energetiche. Nel 2019, prima dell'era Covid-19, abbiamo lanciato *Montagne in movimento*, per valorizzare le aree marginalizzate d'Italia. Il nostro Paese, diviso tra le Alpi più "europee" e l'Appennino più "mediterraneo", offre un terreno fertile per questa iniziativa.

Esploriamo le potenzialità delle zone montane, spesso abbandonate durante il boom economico in favore delle città. Questi luoghi, alcuni rimasti con economie quasi pre-capitalistiche, offrono nuove possibilità per chi cerca alternative al modello urbano congestionato. L'accesso all'ampio spazio permette sperimentazioni e innovazioni che sono meno praticabili in città dense come Milano o New York.

Montagne in movimento non solo identifica le opportunità, ma cerca anche di rompere il fatalismo che spesso domina queste comunità, il quale sostiene che "non si può fa-

re nulla". Il nostro approccio mira a ristabilire una fiducia nel futuro, dimostrando che il cambiamento è possibile. Abbiamo implementato vari progetti per integrare e supportare le dinamiche locali senza sopraffarle. Ad esempio, la "scuola di transizione ecologica" non è solo un'istituzione educativa, ma anche un modo per gestire l'arrivo di nuovi residenti, equilibrando le necessità della comunità con le dinamiche delicate di piccoli paesi.

Un elemento chiave del nostro lavoro è l'inclusione attiva dei residenti locali nelle decisioni. Ad esempio, per il progetto "Neo", che offre formazione e alloggio gratuiti, la selezione dei partecipanti è effettuata dai membri della comunità stessa, assicurando che gli interventi siano ben accetti e integrati nelle strutture sociali esistenti.

Attraverso queste iniziative, *Montagne in movimento* ha contribuito a rivitalizzare aree come Gagliano Aterno, portando nuove energie e creando opportunità economiche senza sovvertire l'essenza del luogo. Tuttavia, il crescente interesse mediatico può essere una spada a doppio taglio, portando attenzione ma anche potenziali sfide, come la speculazione immobiliare e la pressione esterna. In conclusione, il nostro lavoro si concentra su un intervento rispettoso e inclusivo, che mette al centro le comunità e le loro potenzialità, evitando l'approccio paternalistico di imporre soluzioni dall'alto. Questo impegno richiede una costante riflessione e adattamento, mantenendo sempre l'obiettivo di potenziare le persone e i luoghi, piuttosto che trasformarli in scenari di progetti esterni.

In realtà, sono già colmo di stimoli. Al centro c'è la creazione di rapporti di fiducia, particolarmente importanti quando agenti esterni entrano in contatto con comunità locali, portando modelli culturali spesso estranei a quelli dei territori ospitanti. L'obiettivo è ridistribuire l'autorità che si possiede, magari derivante dal proprio background accademico o professionale, e imparare a entrare in queste nuove realtà con rispetto e discrezione, bussando alle porte e facendo piccoli passi.

Un elemento fondamentale di questo processo è il costruire relazioni giorno per giorno, attraverso gesti semplici

come salutare le persone e dedicare tempo a conversazioni genuine, anche su argomenti di tutti i giorni. Questo tipo di interazione permette gradualmente alle persone di aprirsi e condividere di più su di loro. Anche se si incontrano punti di vista molto diversi, come ad esempio opinioni politiche polarizzate, è essenziale mantenere un approccio di ascolto attivo e trasformativo.

Nel mio campo specifico, come antropologo culturale, mi concentro su aree montane, il neo-popolamento e le comunità energetiche. Nel 2019, nell'era pre-Covid-19, abbiamo lanciato *Montagne in movimento* per sottolineare le opportunità in zone spesso trascurate dell'Italia. Queste aree, geograficamente marginalizzate, offrono nuove possibilità di sviluppo che meritano attenzione e investimento.

Un'iniziativa particolare di questo progetto è “La montagna che resiste”, che ha coinvolto giovani della valle in un percorso di riscoperta del proprio territorio attraverso incontri con artigiani e professionisti locali. Questa esperienza ha permesso ai giovani di valorizzare le loro origini e vedere le loro comunità da una prospettiva diversa, contribuendo a cambiare la narrazione negativa che spesso circonda le aree montane.

Il nostro approccio è improntato alla pazienza e all'ascolto. Non ci limitiamo a fornire formazione, ma stimoliamo discussioni aperte su temi come l'imprenditorialità, aiutando le persone a esplorare nuove idee e possibilità. Ad esempio, abbiamo facilitato la creazione di un asilo nido come parte del progetto, trasformando uno spazio disponibile in un centro di vitalità sociale che collega la comunità e offre nuove opportunità.

Ogni intervento viene realizzato con il pieno coinvolgimento dei residenti, utilizzando metodi che incoraggiano la partecipazione attiva e il cambiamento organico all'interno della comunità. Questo processo non solo trasforma fisicamente i luoghi, ma rafforza anche il tessuto sociale e culturale, creando un impatto duraturo.

L'antropologia, sia applicata che alpina, fornisce gli strumenti teorici e metodologici per questo lavoro. L'antro-

pologia alpina, in particolare, ci aiuta a comprendere le dinamiche delle piccole comunità montane e la loro evoluzione nel tempo. Attraverso la nostra pratica, intendiamo contribuire non solo alla conservazione delle tradizioni, ma anche all'innovazione sociale e culturale che può emergere da queste interazioni.

In conclusione, il nostro impegno è quello di lavorare con le comunità per identificare e sfruttare le potenzialità insite nelle loro unicità geografiche e culturali, promuovendo uno sviluppo che sia sostenibile e rispettoso, e che possa dare vita a nuove opportunità per tutti i membri della comunità.

INTERVENTO²⁷

Barbara Bonoli²⁸

L’evoluzione dell’educazione attraverso la tecnologia è un campo in cui Future Education Modena si distingue. Partendo dall’esperienza accumulata nel settore, voglio sottolineare come il connubio tra educazione e tecnologia, noto come “Head Tech”, non sia un concetto di recente introduzione, ma una pratica consolidata che negli ultimi decenni ha visto un’evoluzione notevole.

La nostra organizzazione, Future Education Modena è stata fondata sulla convergenza tra il mondo dell’istruzione classica e quello della tecnologia avanzata. Questo incrocio ha originato da una necessità territoriale e da una visione innovativa di due professionisti provenienti dal Ministero dell’Istruzione, i quali hanno riconosciuto le inefficienze dei tempi di attuazione delle politiche educative a livello ministeriale e hanno cercato di superarle attraverso l’applicazione della tecnologia.

Un esempio concreto di questo approccio è la trasformazione dell’antico ospedale di Modena in un nuovo polo educativo. Questo edificio storico di duemila metri quadrati, una volta riqualificato, è diventato un punto di riferimento per la cittadinanza e un simbolo della fusione tra educazione e innovazione tecnologica. In questo spazio, non solo conduciamo ricerche sull’educazione, ma testiamo anche nuovi strumenti e metodologie didattiche, spesso in collaborazione con partner europei.

Il periodo pandemico ha accelerato la crescita delle piattaforme EdTech, dimostrando l’importanza critica della tecnologia nell’educazione. Future Education Modena ha giocato un ruolo fondamentale nel testare e certificare la qualità pedagogica di nuove soluzioni tecnologiche pro-

27 Testo non rivisto dal relatore

28 FEM – future education Modena

poste da start-up, consolidando la nostra posizione come leader nel settore dell’innovazione educativa.

Il nostro approccio metodologico si concentra sull’Universal Design for Learning, che mira a rendere l’istruzione accessibile e inclusiva per tutti gli studenti. Attraverso l’uso di tecnologie digitali, cerchiamo di personalizzare l’esperienza di apprendimento per adattarla alle esigenze individuali, promuovendo un ambiente di apprendimento più coinvolgente e meno uniforme.

A Future Education Modena, abbiamo sviluppato tre programmi strategici di ricerca e sviluppo che orientano la nostra attività verso l’innovazione continua nel campo educativo. Il primo si concentra su metodologie innovative, esplorando nuovi paradigmi didattici che vanno oltre la lezione frontale tradizionale e si adattano meglio alle esigenze di una società digitale e interconnessa.

Il secondo filone riguarda le Digital Humanities, dove portiamo la tecnologia in discipline tradizionalmente meno tecnologiche, come la storia, le lingue e l’arte. Questo programma non solo arricchisce l’apprendimento in queste aree, ma apre anche nuovi modi di interazione e comprensione dei contenuti.

Infine, il terzo programma si concentra sulle discipline STEM, dove la mia esperienza in informatica e data management si traduce in iniziative che mirano a integrare efficacemente le tecnologie digitali nell’insegnamento delle scienze, della tecnologia, dell’ingegneria e della matematica.

La nostra attività non si limita agli aspetti tecnologici e metodologici dell’educazione. Recentemente, abbiamo vinto un bando significativo del Fondo Repubblica Digitale, finalizzato all’upskilling e al reskilling digitale delle donne in Regioni meno sviluppate, come Sicilia e Calabria. Questo progetto mira a migliorare le condizioni lavorative e formative di cento donne, dimostrando il potenziale della tecnologia di avere un impatto sociale concreto e misurabile.

Uno dei nostri progetti più innovativi è la “School of Data Experience”, che introduce gli studenti ai principi della

data science attraverso attività interattive e coinvolgenti. Questo programma non solo aumenta la consapevolezza degli studenti sui dati e la loro importanza, ma li prepara anche per un mondo in cui la capacità di interpretare e utilizzare i dati sarà cruciale. Questa iniziativa è solo un esempio di come Future Education Modena stia lavorando per trasformare l'educazione, rendendola più pertinente alle sfide del Ventunesimo secolo.

In conclusione, il lavoro di Future Education Modena rappresenta un modello di come l'educazione possa evolversi per soddisfare le esigenze di una società in rapido cambiamento. Attraverso l'integrazione della tecnologia, l'innovazione didattica e il forte impegno nella responsabilità sociale, stiamo costruendo un futuro in cui ogni individuo ha accesso a un'educazione che non solo informa, ma trasforma. Con ogni progetto e iniziativa, dimostriamo che l'educazione è alla base del progresso sociale e che la tecnologia è uno strumento essenziale per realizzare questa visione.

INTERVENTO²⁹

Renato Quaglia³⁰

Nonostante la complessità del tema, desidero comunque partire da un contesto specifico per inquadrare le riflessioni e le esperienze che desidero condividere.

I quartieri spagnoli rappresentano una periferia unica, situata nel cuore di Napoli, a breve distanza dalle istituzioni chiave della città come il Municipio e la Prefettura. Nonostante la centralità, questa zona è caratterizzata da una marcata marginalizzazione, con una popolazione di circa cinquantamila abitanti e una densità abitativa che è la più alta d'Europa. È un luogo dove la storia della Camorra affonda le radici nel Seicento, un periodo in cui gruppi di popolani napoletani e spagnoli si unirono, riconoscibili per le "camorras" o camicette che indossavano, dando vita al nome e alla struttura di questa organizzazione criminale. In questo contesto difficile, il dieci percento dei bambini di Napoli vive e cresce, e un terzo di questi lascia la scuola tra gli otto e i quattordici anni, una percentuale di abbandono scolastico molto più alta rispetto alla media nazionale. Le vie che si aprono davanti a questi giovani sono spesso quelle di perdersi nei vicoli del quartiere o di essere assorbiti dalle dinamiche della criminalità locale.

In risposta a questa situazione, è nato dieci anni fa il progetto FOQUS, definito da noi come un intervento educativo basato sull'ascolto attivo delle esigenze del territorio, non su decisioni preconfezionate. Riteniamo che l'educazione sia l'unica chiave per una trasformazione sociale autentica e durevole. L'educazione è vista come l'unico strumento capace di promuovere il cambiamento in un contesto che altrimenti sarebbe destinato al mero "maquillage" urbano.

29 Testo non rivisto dal relatore

30 Direttore Generale Fondazione FOQUS

Abbiamo implementato questo approccio attraverso varie iniziative, una delle quali ha visto un gruppo di giovani donne esprimere il desiderio di aprire un asilo nido. Questo desiderio è stato supportato con una formazione specifica a Reggio Emilia, centro di eccellenza per l'educazione prescolastica, permettendo loro di tornare e stabilire un nido che oggi è esempio di eccellenza e inclusione. Questo nido accoglie bambini sia dei quartieri economicamente svantaggiati, sia di famiglie benestanti, dimostrando come la qualità dell'offerta educativa possa unire diverse fasce sociali.

Inoltre, abbiamo espanso l'offerta educativa dalla scuola dell'infanzia fino all'accademia di Belle Arti, creando un percorso continuo che coinvolge oggi millecinquecento persone. Questa crescita dimostra l'efficacia di un modello educativo che non si limita alla tradizionale didattica in aula, ma che include l'apprendimento attivo e partecipativo nei negozi e nei luoghi di lavoro del quartiere, trasformando l'intero tessuto urbano in un ambiente di apprendimento dinamico e interattivo.

Le lezioni di chimica, ad esempio, si svolgono non nelle aule ma nelle panetterie del quartiere, dove i concetti di lievitazione possono essere osservati e compresi attraverso la pratica quotidiana. Questo metodo didattico non solo rende l'apprendimento più accessibile e interessante per gli studenti, ma collega anche l'educazione a realtà concrete e immediatamente pertinenti alla loro vita quotidiana.

La nostra scuola non si limita a educare i bambini, ma si estende a coinvolgere i genitori, molti dei quali sono invitati a completare la loro formazione obbligatoria. Questo approccio riconosce che l'educazione deve essere un processo inclusivo e capace di trasformare sì gli individui, ma anche la comunità nel suo insieme.

Riflettendo sulle parole di Paulo Freire, il nostro approccio si fonda sull'apprendimento reciproco e sulla collaborazione: nessuno insegna da solo, ma si impara insieme. Questo principio guida anche il nostro metodo didattico, che si distacca dalla tradizionale figura dell'insegnante autorevole che impone silenzio, per abbracciare un approc-

cio più attivo e inclusivo. In questo contesto, abbiamo recentemente inaugurato EDUQA, la prima scuola a vocazione ambientale, che ospita cinquecento bambini dai nidi all’istruzione secondaria di primo grado.

Il progetto EDUQA, oltre alla formazione di base, si immerge profondamente nei temi dell’ambiente e della sostenibilità, con un programma triennale che coinvolge insegnanti in collaborazione con il CNR, Legambiente e accademici italiani. Gli insegnanti, in questa scuola, trasmettono le materie tradizionali, e sono anche formati come esperti ambientali, garantendo che ogni lezione contribuisca alla consapevolezza ecologica degli studenti.

Il contesto urbano di Napoli, dove lo spazio verde è scarsissimo, rende questa iniziativa ancora più rilevante. La scuola opera in una realtà dove il verde pubblico è praticamente inesistente, con solo 0,6 metri quadri di verde per cittadino, rispetto ai 187 metri quadri medi in Italia. La nostra risposta a questa sfida è un curriculum che integra pienamente l’educazione ambientale nel percorso di studi quotidiano, anziché relegarla a un’ora isolata.

Questa innovativa iniziativa educativa riecheggia l’umorismo di Totò, che in un noto film chiedeva indicazioni per raggiungere un luogo non specificato, simboleggiando la ricerca di una direzione nel labirinto urbano e sociale. Analogamente, noi cerchiamo di indirizzare i giovani verso percorsi di vita costruttivi attraverso l’educazione, piuttosto che lasciarli vagare senza meta nei vicoli della città.

Questa è una sfida complessa in un’epoca che, come sostiene il filosofo Peter Sloterdijk, è passata dall’era dei grandi progetti a quella delle necessarie riparazioni. Ma, contrariamente alla visione pessimistica che vede solo rattonpi o soluzioni temporanee, crediamo nell’importanza di affrontare ed evidenziare le fratture sociali, non solo per mascherarle, ma per trasformarle. La metafora di Sloterdijk delle navi che si riparano in tempesta illustra la nostra situazione: non possiamo fermarci a riflettere in attesa di soluzioni ideali, ma dobbiamo agire, utilizzando ciò che possiamo raccogliere per costruire qualcosa di nuovo e duraturo.

In conclusione, il nostro lavoro va oltre la mera assistenza. È un impegno per garantire che anche in contesti difficili, dove tradizionalmente si sono concentrati problemi e marginalità, possano emergere nuove possibilità e sogni. È essenziale riconoscere e valorizzare queste potenzialità, spostando il nostro ruolo da protagonisti a facilitatori, mettendo al centro della scena non noi stessi ma le comunità con cui lavoriamo, affinché possano essere i veri artefici del loro futuro.

L'ECONOMIA SOCIALE IN ITALIA:
FUNZIONI DELLA CULTURA E STRATEGIE
PER POLITICHE SPERIMENTALI

INTERVENTO³¹

Guido Caselli³²

Mi preme innanzitutto parlare del potenziale trasformativo dell'economia sociale attraverso l'analisi di grande quantità di dati che abbiamo esaminato nel nostro ultimo progetto “l'Atlante Nazionale dell'Economia Sociale”, realizzato come Unioncamere Emilia-Romagna in collaborazione con Aiccon. Il progetto è stato avviato con l'obiettivo di mappare per la prima volta in maniera unitaria l'ampio perimetro dell'economia sociale a livello nazionale, sfruttando le partnership strategiche e l'accesso esclusivo a database estensivi che comprendono più di 11 milioni di imprese registrate. Questo database include non solo il registro delle imprese tradizionali, ma anche quello delle istituzioni no-profit e del terzo settore, arricchito grazie alla collaborazione diretta con l'Istat, che ha fornito dati fondamentali per la nostra analisi.

L'approccio metodologico adottato nel progetto si è concentrato sull'integrazione e l'analisi di dati multi-sorgente per identificare e quantificare le dimensioni e l'impatto dell'economia sociale. Nonostante la complessità e la possibile duplicazione di dati – come nel caso delle cooperative, presenti in più archivi – abbiamo adottato tecniche avanzate di depurazione e analisi statistica per garantire la massima accuratezza dei risultati. Questo processo ha portato alla scoperta che circa 450.000 tra organizzazioni operano nell'ambito dell'economia sociale, con circa 1.900.000 addetti e un valore aggiunto di 90 miliardi di euro. Questi numeri non solo evidenziano una somiglianza di grandezza in termini di organizzazioni con un altro importante settore come quello manifatturiero, ma

31 Testo non rivisto dal relatore

32 Unioncamere Direttore Centro Studi di Unioncamere Emilia-Romagna

mostrano anche un numero di addetti superiore a quello metalmeccanico, sottolineando ulteriormente l'importanza economica e sociale dell'economia sociale.

Figura 9 – L'economia sociale in Italia per numero di organizzazioni, addetti e valore economico aggiunto (miliardi). Fonte: Atlante Nazionale dell'Economia Sociale a cura di AICON e Unioncamere Emilia-Romagna.

ITALIA	Organizzazioni	Addetti	Valore aggiunto (dati in migliaia di euro)
Associazioni	326.093	226.459	23.350
Fondazioni	8.944	127.189	6.811
Cooperative	75.565	1.368.828	46.891
Cooperative Sociali	19.012	509.167	15.926
Cooperative non sociali	56.553	859.661	30.965
Altra forma giuridica	39.061	176.609	12.248
Altre forme non impresa	8.303	36.299	2.130
Altre forme impresa	30.758	140.310	10.118
TOTALE	449.663	1.899.085	89.300

Guardando più nel dettaglio alcune evidenze, con riferimento al volontariato si può osservare una significativa evoluzione nel corso degli ultimi anni, particolarmente influenzata dagli eventi recenti come la pandemia di Covid-19. Dal 2011 al 2021, il numero di volontari è diminuito da poco più di 5.000.000 a 4.700.000. Questa riduzione potrebbe riflettere una trasformazione nelle priorità sociali e personali, influenzata in parte dalle restrizioni sociali e dai cambiamenti di abitudine imposti dalla pandemia. Interessante è anche il dato sulle dimissioni volontarie che, tra il 2019 e il 2022, sono più che raddoppiate, indicando un riorientamento significativo delle scelte di vita e di lavoro delle persone, spesso rivolte verso una maggiore ricerca di senso e soddisfazione.

L'atlante dell'economia sociale ha anche permesso di esaminare la distribuzione geografica di questo insieme di organizzazioni, confermando una disparità tra nord e sud del Paese in termini di densità di presenza sul territorio. Guardando poi ai cambiamenti avvenuti nell'ultimo decennio, il settore dell'istruzione e quello sociale hanno mostrato una crescita robusta, mentre la logistica ha dovuto affrontare sfide molto più complesse. Inoltre, abbiamo identificato un fenomeno interessante: l'emergere di nuove forme di imprese, spesso classificate come "Non Classificabile Altrimenti" (NCA). Questo indica la nascita di iniziative innovative che non rientrano nelle categorie tradizionali, suggerendo una vitalità e una capacità di innovazione notevoli all'interno dell'economia sociale. Queste nuove imprese rappresentano non solo una risposta creativa ai cambiamenti socio-economici, ma anche l'adattabilità e la resilienza del settore.

In questa fase di transizione globale, caratterizzata da sfide complesse ma anche da opportunità senza precedenti, l'economia sociale si trova al centro di una trasformazione profonda. Le tendenze demografiche, tecnologiche e ambientali stanno ridefinendo il paesaggio in cui operano queste organizzazioni, spingendole ad adattarsi e innovare continuamente.

Uno dei driver più influenti del cambiamento è la transizione demografica. L'Italia, con una delle popolazioni più anziane al mondo, si trova di fronte a sfide uniche relative alla gestione dell'invecchiamento della popolazione. Queste dinamiche non solo influenzano la domanda di servizi, ma anche la natura stessa dell'offerta di lavoro e delle politiche sociali. Il nostro studio prevede che entro il 2043, l'Italia avrà 3.000.000 di persone in meno, con un calo significativo nei gruppi di età lavorativa e un aumento degli over sessantacinque. Questo scenario pone l'accento sull'importanza dell'economia sociale non solo come risposta immediata alle esigenze attuali, ma come strumento vitale per un futuro sostenibile.

Parallelamente, le transizioni digitali ed ecologiche offrono nuove vie per l'innovazione nell'economia sociale. La

crescente integrazione della tecnologia digitale sta aprendo nuovi orizzonti per l'automazione, ma anche per la creazione di ulteriori posti di lavoro che richiedono una fusione di competenze tecnologiche e umanistiche. Inoltre, l'urgenza di risposte al cambiamento climatico sta catalizzando iniziative eco-sostenibili all'interno del settore, spingendo le organizzazioni sociali a diventare leader nel promuovere pratiche di business sostenibili e responsabili. Guardando al futuro, è chiaro che l'economia sociale dovrà giocare un ruolo cruciale nella costruzione di comunità resilienti e adattabili. Per fare ciò, sarà essenziale non solo reagire ai cambiamenti ma anticiparli, adottando un approccio proattivo che integri l'innovazione in tutte le sue forme. Le organizzazioni che riusciranno a navigare con successo in questo paesaggio in evoluzione saranno quelle che possono armonizzare i loro obiettivi sociali con le strategie di business sostenibili, garantendo che la loro crescita e impatto vadano di pari passo con il benessere delle comunità che servono.

In conclusione, mentre continuiamo a navigare in un mondo contrassegnato da incertezze e cambiamenti rapidi, l'economia sociale emerge non solo come un settore vitale per l'economia, ma come un fulcro per l'innovazione sociale e la sostenibilità. Attraverso l'adattamento strategico e la collaborazione tra vari settori e comunità, possiamo trasformare le sfide in opportunità, costruendo un futuro in cui l'economia sociale non solo risponde alle esigenze immediate, ma guida il cammino verso un mondo più giusto e sostenibile.

Concludo citando "Le città invisibili" di Calvino, in particolare la città di Ottavia. Si tratta di una città particolarmente strana, costruita sopra una ragnatela, costruita quindi su traversine, funi, passerelle, un po' il simbolo della fragilità dei legami che ci tengono assieme, della fase economica e sociale che stiamo vivendo. Calvino chiude il racconto dicendo. "Sospesa sull'abisso, la vita degli abitanti d'Ottavia è meno incerta che in altre Città, sanno che più di tanto la rete non regge." Può sembrare un paradosso, come fanno ad essere più tranquilli sopra una ra-

gnatela che può crollare da un momento all'altro? Perché sanno che lo sviluppo della città deve avvenire in maniera sostenibile, non può essere che una parte della ragnatela si sviluppa più di un'altra, altrimenti crolla tutto. Tutti i cittadini sono sulla stessa ragnatela, quando uno salta, fa vibrare tutti gli altri, si percepisce fisicamente la dipendenza dagli altri. A Ottavia sanno che anche l'ultimo dei cittadini ha il potere di far crollare tutto. Quanto siamo distanti noi da Ottavia? Probabilmente molto poco in termini di fragilità, mentre siamo distanti anni luce in termini di questa consapevolezza, nel sapere che anche l'ultimo dei cittadini ha il potere di far crollare tutto.

INTERVENTO³³

Pier Luigi Sacco³⁴

Sono molto lieto di discutere l'importanza fondamentale della cultura, spesso fraintesa come mero settore dell'economia o elemento del tempo libero. In realtà, la cultura rappresenta da millenni la piattaforma più potente di cambiamento comportamentale disponibile all'umanità. Questo aspetto è cruciale per comprendere non solo il ruolo della cultura nel presente, ma anche la sua capacità storica di influenzare e modificare le società.

Nell'antica Grecia, ad esempio, l'introduzione della democrazia ha portato alla necessità di un nuovo tipo di pensiero, il pensiero controfattuale. In un contesto dove non più un tiranno, ma il popolo dettava le leggi, è nata l'esigenza di dibattiti pubblici per determinare le migliori azioni da intraprendere. Questi dibattiti necessitavano di una forma di pensiero capace di esplorare scenari futuri e ipotetici, qualcosa che non viene naturale alla mente umana.

Il cervello umano, infatti, è progettato per conservare energia e utilizzare le informazioni in modo estremamente parsimonioso. Le nostre capacità di calcolo e simulazione sono limitate perché la maggior parte delle risorse cerebrali è dedicata a mantenere in funzione il nostro corpo. Da qui la difficoltà intrinseca nel pensiero controfattuale e la necessità di strumenti che aiutino a svilupparlo. La soluzione trovata dalla Grecia antica a questo problema cognitivo fu il teatro. Il teatro serviva come un laboratorio sociale per esplorare e discutere pubblicamente le conseguenze di azioni immaginarie e morali. Tramite rappresentazioni di scenari complessi e talvolta estremi, come l'uccidere il proprio padre o le rivolte delle donne, il

33 Testo non rivisto dal relatore

34 Università degli Studi Chieti-Pescara

pubblico poteva esercitarsi a pensare in modi che altri-menti non avrebbe considerato. Il successo di un festival teatrale, spesso finanziato e organizzato da famiglie politi-camente ambiziose, non dipendeva solo dalla qualità del-lo spettacolo, ma anche dalla capacità di stimolare un di-battito significativo, costruendo così capitali politici per coloro che lo organizzavano.

Questa funzione della cultura come strumento di svilup-po del pensiero critico e di preparazione alla cittadinanza attiva è un elemento che abbiamo dimenticato nei tempi moderni, riducendo il ruolo della cultura a una mera for-ma di intrattenimento o di alleviamento dello stress, una visione riduttiva che ignora il potenziale trasformativo e formativo che la cultura ha storicamente esercitato e può ancora esercitare nelle nostre società.

Proseguendo il discorso sull'importanza vitale della cul-tura, è essenziale esaminare come essa continui ad agire come un mezzo per il cambiamento comportamentale an-che oggi. L'approccio tradizionale di molte società, che li-mita la cultura a una dimensione puramente ricreativa o economica, omette di riconoscere il suo ruolo fondamen-tale nello sviluppo della cognizione morale e nella forma-zione della coscienza collettiva.

Il teatro antico greco, ad esempio, non era solamente in-trattenimento; era un dispositivo educativo e un labora-torio per il pensiero critico. Le tragedie e le commedie rappresentate erano occasioni per il pubblico di speri-mentare situazioni etiche complesse, considerare le impli-cazioni delle proprie scelte morali e riflettere sul proprio comportamento e quello della propria comunità. Que-sto tipo di coinvolgimento culturale stimolava la mente a considerare alternative, ipotesi e scenari futuri, facilitan-do così un'evoluzione nel pensiero sociale e individuale.

Nel contesto attuale, questa funzione della cultura è più rilevante che mai. Viviamo in un'era di rapidi cambiamen-ti tecnologici e sociali, dove le sfide complesse richiedono una capacità crescente di adattamento e di pensiero inno-vativo. La cultura, con la sua capacità di stimolare l'imma-ginazione e promuovere l'empatia, può aiutarci a navigare

in questi cambiamenti, offrendo prospettive che altrimenti potrebbero rimanere inesplorate.

Per esempio, la diffusione globale della tecnologia e l'emergere di nuove forme di comunicazione hanno radicalmente modificato il nostro modo di interagire e di percepire il mondo. La cultura può giocare un ruolo cruciale nel modellare queste interazioni, proponendo narrazioni che promuovono la comprensione reciproca e il rispetto delle diversità. Inoltre, in un'epoca in cui le questioni di giustizia sociale e di sostenibilità ambientale sono sempre più pressanti, la cultura può elevare la consapevolezza e spingere all'azione collettiva.

Un altro ambito in cui la cultura dimostra la sua rilevanza è nel trattamento dei disturbi legati alla salute mentale. Progetti che integrano l'arte e la cultura nelle terapie hanno mostrato risultati promettenti, aiutando gli individui a esprimere emozioni complesse e a superare traumi. La cultura fornisce gli strumenti per esplorare la propria interiorità e per costruire resilienza, elementi fondamentali in un mondo dove l'ansia e la depressione sono in aumento.

Inoltre, la cultura può essere decisiva nell'educazione dei giovani. Integrando l'arte e la creatività nei curricoli scolastici, possiamo stimolare la curiosità e la capacità critica degli studenti, preparandoli meglio a confrontarsi con un mondo in continuo cambiamento. Le competenze acquisite attraverso l'arte – come la capacità di problem-solving, di pensiero critico e di collaborazione – sono essenziali per i lavoratori del futuro, in tutti i settori dell'economia.

La rivoluzione culturale moderna non si limita alla riscoperta del valore intrinseco dell'arte e della letteratura; essa incarna la necessità di ristrutturare il nostro approccio al benessere collettivo e individuale. La cultura ha il potere non solo di intrattenere, ma di trasformare, educare e illuminare.

Nei contesti più critici, come quello della salute mentale e del disagio sociale, il ruolo della cultura si amplifica, diventando uno strumento cruciale per il recupero e la riabilitazione.

Consideriamo, ad esempio, l'uso della cultura come mezzo terapeutico nelle comunità afflitte da trauma o depressione. Studi hanno dimostrato che l'arte e la musica possono facilitare significativamente il recupero in individui che hanno subito esperienze traumatiche, offrendo modi per esprimere e gestire emozioni altrimenti inesprimibili. In ambienti dove le risorse sanitarie sono limitate o inesistenti, come in certe aree del Sud globale, la cultura può sopperire a queste mancanze fornendo un supporto psicologico accessibile e scalabile.

La cultura, inoltre, serve come catalizzatore per il cambiamento sociale. Attraverso la drammatizzazione di questioni come l'ingiustizia sociale, la disuguaglianza e i conflitti, il teatro e il cinema possono provocare discussioni pubbliche, stimolare l'empatia e motivare l'azione civica. Le narrazioni culturali possono ridefinire le percezioni pubbliche, sfidando le norme obsolete e promuovendo una comprensione più profonda delle problematiche contemporanee.

Oltre ai benefici individuali e sociali, la cultura contribuisce alla crescita economica. Le industrie creative non solo generano significativi ritorni economici, ma creano anche posti di lavoro, stimolano l'innovazione e attraggono il turismo. Inoltre, le iniziative culturali possono rivitalizzare le aree urbane decadute, trasformando spazi inutilizzati in centri di creatività e interazione sociale, e aumentando così il valore immobiliare e migliorando la qualità della vita cittadina.

Tuttavia, nonostante questi benefici evidenti, la cultura spesso soffre di un cronico sottofinanziamento. Molti Governi tendono a considerare la cultura come un lusso piuttosto che come una necessità, riducendo di conseguenza gli investimenti in questo settore. È fondamentale, quindi, sostenere una politica culturale robusta che riconosca e valorizzi il suo impatto multidimensionale sulla società. In conclusione, l'investimento nella cultura non è soltanto un impegno verso l'arte e l'educazione; è un investimento nel nostro benessere collettivo, nella resilienza sociale e nel progresso economico. Promuovere la cultura signi-

fica costruire una società più informata, empatica e resiliente. Affrontando il futuro, è essenziale che le politiche pubbliche riconoscano il valore profondo della cultura e la sostengano come pilastro centrale del benessere sociale e del progresso umano. Con una visione così ampliata, possiamo aspirare a un mondo in cui la cultura è accessibile a tutti, arricchendo le vite e fortificando le comunità su scala globale.

INTERVENTO

Simone Grillo³⁵

Le interessanti analisi fornite dal Centro Studi di Unioncamere ci rimandano alla centralità del terzo settore e del mondo dell'economia sociale nella vita del Paese e delle comunità.

Se dovessi indicare il vero punto di forza distintivo del mondo dell'economia sociale direi che questo sta nella capacità di creare e sviluppare relazioni, ponendo particolare attenzione all'empowerment delle persone più fragili. Le relazioni sono fondamentali nella vita delle comunità e, di conseguenza, nella costruzione di relazioni economiche e finanziarie. Solo attraverso le relazioni è infatti possibile fare buona economia e sostenerla anche attraverso l'accompagnamento finanziario Banca Etica, essendo una cooperativa che nasce dall'economia sociale, vive delle relazioni anche e soprattutto con questo mondo, grazie alle quali riesce a comprenderne anche le evoluzioni. Fin dalla nostra costituzione abbiamo lavorato al fine di specializzarci nel riconoscere e supportare le trasformazioni dell'economia sociale, affrontando la sfida dell'accesso al credito, da sempre abbastanza ostico per il mondo dell'economia sociale, il cui valore anche economico per troppo tempo non è stato riconosciuto e che ancora oggi non si riesce a valorizzare pienamente.

Con il passare del tempo, la nostra esperienza ci ha dimostrato, dati alla mano, l'importanza anche economica e finanziaria di investire nell'economia sociale. La nostra istituzione, che nasce per servire primariamente gli enti non profit, ha visto una crescita continua nelle attività creditizie e di investimento, ottenendo risultati finanziari significativi. Questo dimostra che la bancabilità degli enti del terzo settore è non solo possibile, ma anche vantaggio-

35 Banca Etica

sa. I tassi di sofferenza, che indicano i crediti erogati e ai quali non è seguita restituzione, sono significativamente più bassi nel terzo settore rispetto alle imprese tradizionali dell'economia di mercato, il che dimostra la maggiore resilienza finanziaria dell'economia sociale.

Queste osservazioni rafforzano la convinzione della necessità di puntare sulle relazioni e sulle comunità per costruire quella che noi chiamiamo Nuova Economia e che interessa l'economia sociale e ogni esperienza economica che voglia contribuire a trasformare l'esistente.

Progetti che valorizzano le relazioni e hanno un impatto positivo sono essenziali, specialmente nelle aree meno servite dall'economia sociale, dove la fragilità sociale tende ad aumentare. Un esempio di successo in questo senso è il progetto "Bollenti Spiriti" realizzato nella Regione Puglia che, come descritto nel volume "Riconoscersi³⁶", edito da AICCON, non mirava direttamente alla creazione di posti di lavoro o imprese, ma a costruire relazioni, specialmente tra giovani, per promuovere lo sviluppo delle loro capacità.

Questo tipo di progettualità, flessibile e adattabile ai vari contesti territoriali, può generare cambiamenti significativi mettendo al centro le persone, le loro esigenze specifiche e i loro empowerment.

La finanza deve supportare queste iniziative, operando in rete anche con il terzo settore e il settore profit per sviluppare nuove alleanze e interazioni. In futuro, potremmo assistere alla creazione di hub territoriali nei quali le istituzioni bancarie e finanziarie potranno collaborare più strettamente con diversi attori per promuovere lo sviluppo economico e sociale. Sarà cruciale sviluppare un linguaggio comune e una migliore comprensione reciproca tra il mondo del credito e quello dell'economia sociale, superando le attuali difficoltà di dialogo (per le banche anche di lettura degli attori dell'economia sociale e delle loro esigenze) e individuando soluzioni (servizi finanzia-

³⁶ Riconoscersi. Includere per trasformare l'esistente. Atti Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile – AICCON (2022)

ri/mix finanziario e servizi non finanziari) a sostegno delle progettualità che potranno costruire un nuovo welfare, basate sulle relazioni e sulla governance comunitaria. Continuando la riflessione sull'importanza delle relazioni, è infatti fondamentale considerare il ruolo della governance nelle organizzazioni. La gestione delle organizzazioni, specialmente nel terzo settore in evoluzione, deve essere inclusiva e capace di integrare diverse competenze e punti di vista. Questo è cruciale non solo per identificare rischi e opportunità, ma anche per garantire che l'organizzazione sia solida e affidabile e, soprattutto quando si approccia al mondo del credito per finanziamenti o al mondo degli investimenti dei cosiddetti "capitali pazienti" (enti interessati a investire non per massimizzare i rendimenti ma comunque in modo efficiente e capace di generare impatti sociali e ambientali misurabili).

Il mondo dell'economia sociale può oggi usare diversi strumenti finanziari e cogliere nuove opportunità a supporto dei processi di evoluzione, anche nel settore delle energie rinnovabili, in particolare attraverso le comunità energetiche (CER), tema che sta diventando un campo d'azione importante anche per chi opera nella finanza etica. Come Banca, quando consideriamo il sostegno a tali iniziative, il primo pensiero va alla forza della comunità coinvolta. Una comunità deve infatti coinvolgersi, mostrarsi solida e credere fermamente nel progetto per assicurarne il successo sul lungo termine. Questa solidità è essenziale anche ai fini dell'accesso al credito per la costruzione di una CER, perché i finanziamenti in questo settore sono spesso a medio e lungo termine, e chi investe deve avere la ragionevole sicurezza che il soggetto finanziato possieda la capacità e la determinazione per portare avanti il progetto nel tempo, dandogli anche una finalità sociale effettivamente perseguitabile (come proposto nella normativa di riferimento e come sta emergendo anche nel dibattito pubblico, dal momento che ormai si parla anche di Comunità Energetiche e Solidali).

L'interazione tra finanza e comunità può essere potenziata anche attraverso l'uso di strumenti finanziari innovativi,

come il crowdfunding. La realizzazione di una campagna di crowdfunding di successo richiede un'attenta preparazione. Il progetto deve essere ben strutturato e la rete di contatti ben consolidata, per attirare i primi donatori e garantire che il progetto sia riconosciuto per il suo valore aggiunto alla comunità. Questo è un test cruciale per verificare la validità e l'impatto a lungo termine dell'iniziativa. Un progetto sociale innovativo può trovare anche con queste modalità prime risorse per poi crescere anche attraverso il supporto del credito ordinario e di forme di investimento più complesse (fondi di investimento, crowding, ecc).

L'accesso al credito e agli investimenti richiederà in futuro la capacità di autovalutazione e misurazione da parte degli enti del valore aggiunto sociale e ambientale; della capacità di generare impatto e contribuire a percorsi di cambiamento e trasformazione. Anche su questo aspetto, la finanza può mettere a disposizione consulenza e servizi. Come realtà di finanza etica, l'integrazione della valutazione socio-ambientale nel processo di valutazione di merito del credito rappresenta un supporto importante per le organizzazioni anche allo scopo di autovalutare il proprio profilo di governance e socio-ambientale.

La finanza non deve solo fornire i mezzi per realizzare progetti, ma deve anche svolgere un ruolo attivo nel supportare e proteggere le organizzazioni che si basano su relazioni solide e significative. Questo è il cuore della finanza etica, che si impegna (anche con partner nel mondo finanziario e assicurativo) a sostenere l'economia sociale e a rispondere efficacemente ai bisogni anche di protezione di una ripresa economica che possa andare a beneficio di tutti, specie dei più fragili.

L'attività finanziaria deve essere intesa come un mezzo per facilitare transazioni economiche, ma anche e soprattutto come uno strumento a servizio del benessere delle persone e delle comunità. La finanza etica, in particolare, svolge un ruolo cruciale nel riconoscere e sostenere le iniziative sociali positive, promuovendo progetti che hanno un impatto reale e duraturo. La nostra esperienza dimostra

che quando la finanza è guidata da principi etici, e orientata verso il bene comune, può diventare uno strumento potente per il progresso sociale.

La sfida maggiore resta quella di integrare pienamente queste pratiche di sostegno a iniziative trasformative nel tessuto dell'economia convenzionale. Per farlo, è essenziale che le istituzioni finanziarie collaborino strettamente con le organizzazioni di terzo settore e dell'economia sociale, non solo fornendo risorse economiche, ma anche offrendo consulenza e supporto per lo sviluppo di capacità gestionali e organizzative, utili a costruire un nuovo welfare e partnership con attori diversi, pubblici e privati. Inoltre, è fondamentale promuovere un dialogo continuo tra il mondo del credito e il settore dell'economia sociale, per superare le barriere e forse anche i pregiudizi che spesso ostacolano una collaborazione efficace.

Guardando al futuro, è chiaro che la finanza avrà un ruolo ancora più decisivo nei confronti delle grandi sfide globali come la sostenibilità ambientale (la giustizia ambientale) e l'inclusione sociale. Il sostegno a iniziative sociali e ambientali quali le Cooperative di Comunità; le comunità energetiche e le attività incentrate sulle rinnovabili e sull'economia circolare, ad esempio, rivestono grande importanza per gli attori della finanza etica, che possono così sostenere iniziative che, contestualmente, tutelano l'ambiente e rafforzano la capacità di inclusione sociale e lavorativa, rianimando le comunità e i suoi legami e realizzando modelli di business cooperativi.

In conclusione, la nostra visione della finanza come strumento di giustizia sociale e ambientale è chiara: attraverso l'adozione di pratiche etiche e il supporto a progetti che valorizzano le relazioni umane e la coesione sociale, possiamo contribuire a creare un'economia che serve veramente tutti i membri della società. È con questo spirito che continuiamo a lavorare, con l'obiettivo di rendere la finanza un vero alleato dell'evoluzione sociale e della giustizia economica.

INTERVENTO

Mara Airoldi³⁷

La mia esperienza come Direttrice del Government Outcomes Lab presso l'Università di Oxford mi ha permesso di osservare da vicino come queste collaborazioni, e il ruolo che il governo può giocare nella facilitazione di innovazioni sociali attraverso alleanze strategiche con il settore privato e il terzo settore, possano trasformare il modo in cui i servizi pubblici vengono erogati e valutati. Fondato nel 2016, il Government Outcomes Lab è stato istituito con l'obiettivo specifico di esplorare e migliorare le partnership tra il settore pubblico e altri settori. Il nostro lavoro si concentra sull'analisi e sull'implementazione di contratti a impatto sociale, uno strumento innovativo che mira a migliorare l'efficacia dei programmi pubblici. Questi contratti permettono al settore pubblico di pagare per i servizi solo quando vengono raggiunti risultati sociali misurabili, spostando così l'enfasi dalla semplice erogazione di servizi all'ottenimento di risultati concreti.

I contratti a impatto sociale rappresentano una svolta significativa nella gestione dei servizi pubblici. L'idea alla base è che, anziché finanziare attività e processi, il governo dovrebbe finanziare i risultati. Questo approccio ha il potenziale di innescare significative innovazioni nel settore pubblico, promuovendo un'allocazione delle risorse più efficiente e orientata agli esiti. In Inghilterra, Paese in cui lavoro, questa pratica è stata adottata in diverse aree, dall'educazione alla sanità pubblica, dimostrando come un approccio focalizzato sui risultati possa effettivamente cambiare il panorama dei servizi pubblici.

Nel Regno Unito, l'adozione di queste pratiche risale agli anni Novanta, con un forte impulso verso l'importazione

37 Direttore Government Outcomes Lab

di logiche di management del settore privato all'interno della Pubblica Amministrazione. Tuttavia, se da un lato questo ha portato a un aumento dell'efficienza, dall'altro ha sollevato questioni riguardanti la vera essenza degli obiettivi sociali. Il contratto a impatto sociale è emerso come risposta a queste preoccupazioni, cercando di riallineare le attività del settore pubblico verso gli obiettivi sociali fondamentali.

Nonostante il loro potenziale, i contratti a impatto sociale presentano sfide significative. Una delle principali è la necessità di prefinanziamento: le organizzazioni che erogano i servizi devono spesso anticipare i costi, senza garanzie di rimborso se i risultati non vengono conseguiti. Questo introduce un elemento di rischio che può scoraggiare alcune organizzazioni dal partecipare. Tuttavia, il crescente interesse per la finanza etica e a impatto sociale sta cominciando a fornire soluzioni a questo problema, offrendo modelli di finanziamento che condividono il rischio tra investitori e fornitori di servizi.

Nel contesto dei contratti a impatto sociale, abbiamo osservato diversi tipi di sperimentazioni che dimostrano come la collaborazione tra diversi settori possa portare a soluzioni innovative. Ad esempio, nel settore della sanità, questi contratti hanno facilitato approcci preventivi che non solo migliorano la salute pubblica, ma riducono anche i costi a lungo termine per il sistema sanitario. In questo modo, il finanziamento non si limita a reagire ai problemi, ma incentiva la loro prevenzione.

Uno degli aspetti più cruciali per il successo dei contratti a impatto sociale è la capacità di formare e mantenere alleanze robuste tra Governo, terzo settore e investitori privati. Queste collaborazioni sono essenziali per superare le sfide operative e finanziarie e per assicurare che gli obiettivi sociali siano sempre al centro dell'agenda. La creazione di "contratti relazionali", piuttosto che meramente transazionali, è stata una delle lezioni più importanti apprese in questi anni.

Guardando al futuro, è fondamentale continuare a esplorare e implementare pratiche che non solo rispondano al-

le esigenze immediate, ma che anche promuovano la sostenibilità e l'equità sociale a lungo termine. I contratti a impatto sociale, con il loro focus sui risultati tangibili e misurabili, offrono un modello replicabile e scalabile che può essere adattato a diverse realtà e settori.

Dopo anni di studio e implementazione di contratti a impatto sociale, abbiamo identificato diverse aree chiave per il miglioramento futuro. Queste includono il rafforzamento dei meccanismi di valutazione e monitoraggio, l'incremento delle capacità di gestione del rischio e l'ampliamento delle partnership strategiche. Inoltre, è vitale che i futuri contratti siano progettati con una maggiore flessibilità per adattarsi rapidamente ai cambiamenti nelle necessità sociali e nelle condizioni economiche.

In conclusione, i contratti a impatto sociale rappresentano una frontiera promettente per il rinnovamento delle politiche pubbliche. Attraverso la collaborazione tra settori, la sperimentazione guidata dall'innovazione e un impegno costante verso il miglioramento delle condizioni sociali, possiamo aspirare a un modello di governance che sia veramente responsabile ed efficace. L'esperienza del Government Outcomes Lab dimostra che, quando governo, settore privato e terzo settore lavorano insieme con obiettivi condivisi, il potenziale per il cambiamento sociale positivo è immenso.

L'AMBIZIONE TRASFORMATIVA COME SOSTANZA DELLE ORGANIZZAZIONI CIVILI

Conversazione tra Miguel Benasayag³⁸ e Marco Dotti³⁹

Dotti: Che tipo di strumenti dovremmo mettere in campo davanti anche a questa crisi sempre più sistemica?

Benasayag: Nel panorama socio-politico attuale, ci troviamo di fronte a due tendenze estreme che rappresentano delle sfide significative: da un lato, un desiderio quasi cieco verso una rivoluzione utopica e dall'altro, un individualismo pervasivo. Entrambi gli approcci presentano limitazioni sostanziali nel contesto delle complessità contemporanee. La mia riflessione si concentra su un modello alternativo che riscopre e valorizza le dinamiche mutualistiche e cooperative, forme di organizzazione sociale che possono effettivamente rispondere alle esigenze di un mondo interconnesso e pluralistico.

Il modello rivoluzionario, spesso caricato di aspettative messianiche, si dimostra anacronistico e insufficientemente attrezzato per affrontare le sfide moderne, incluse quelle poste dalla globalizzazione e dalla crisi ecologica. D'altra parte, l'individualismo, sebbene abbia contribuito a sottolineare l'importanza dell'autonomia personale, ha anche alimentato una disgregazione del tessuto sociale, portando a una mancanza di solidarietà e a un aumento della solitudine e dell'isolamento.

In questo contesto, emerge la necessità di sviluppare un approccio basato sul mutualismo e sul cooperativismo. Questi modelli non solo promuovono l'interdipendenza e il supporto reciproco, ma sono anche essenziali per affrontare problemi che sono di natura collettiva e non possono essere risolti individualmente. Le pratiche mutua-

38 filosofo e psicanalista

39 Giornalista, direttore editoriale di Beate Vivo Farm

listiche possono includere varie forme di organizzazione come cooperative, reti di scambio locale, e piattaforme di economia condivisa, che offrono alternative concrete al modello consumistico dominante.

Una delle manifestazioni più promettenti del mutualismo moderno è il municipalismo libertario, che propone la creazione di assemblee locali e altre forme di autogoverno comunitario. Queste istituzioni sperimentano modi di vivere e di organizzarsi che mettono in discussione l'idea stessa di individuo isolato, riconoscendo invece che siamo esseri intrinsecamente legati da una rete di relazioni. Questa visione si oppone al modello statale centralizzato e al mercato globale, proponendo invece una forma di organizzazione che è radicata nel locale, ma aperta e interconnessa globalmente.

Nonostante l'attrattiva del mutualismo, le pratiche basate su questo approccio incontrano significative sfide. Spesso, le esperienze mutualistiche raggiungono un tetto critico; al di là di tale soglia, possono trovarsi a fronteggiare problemi di scalabilità o di sostenibilità finanziaria. Questo è evidente in molte iniziative che, pur prosperando su piccola scala, faticano a mantenere la loro efficacia e i loro valori fondamentali quando tentano di espandersi. Inoltre, la gestione delle dinamiche interne e la resistenza al cambiamento istituzionale possono ulteriormente complicare la realizzazione di queste visioni.

Da queste riflessioni emerge una struttura tripartita di resistenza e creazione che può guidare il nostro agire in un mondo complesso:

1. Resistenza e creazione locale: al primo livello implica un impegno locale, dove le pratiche di vita alternativa e le soluzioni innovative sono sperimentate quotidianamente. È essenziale che queste pratiche siano radicate nel contesto specifico in cui emergono, riconoscendo che ogni soluzione globale deve innanzitutto essere efficace a livello locale.
2. Conflitto e confronto: quando le iniziative locali iniziano a sfidare le strutture di potere esistenti, devono essere pronte a entrare in una fase di confronto diretto.

Questo secondo livello di resistenza richiede una strategia ben definita per navigare e potenzialmente trasformare le dinamiche di potere che possono ostacolare il progresso sociale.

3. Alleanze e collaborazioni strategiche: infine, il terzo livello riguarda la formazione di alleanze, anche con attori che non condividono completamente i nostri ideali. Queste alleanze sono cruciali per affrontare le asimmetrie di potere e per amplificare l'efficacia delle iniziative locali su scala più ampia

Dotti: Spesso abbiamo declinato l'istituzione come Stato in qualche modo e dall'altro il movimento; invece queste realtà si devono fare istituzione, proprio istituzione di senso in qualche modo. Tu la vedi così o anche in questo caso c'è tanto lavoro da fare? Forse serve sempre una miccia da accendere, mentre molto spesso abbiamo esaurito il pensiero rispetto alla funzione, anche questo è un punto.

Benasayag: Penso che la complessità della società non ci permetta di stare istituzione. Ma è piuttosto la questione della funzione dell'istituzione. L'istituzione non deve essere vista come sopra l'"orizzontalità", deve essere vista come una funzione dentro l'"orizzontalità". Senza istituzione burocratica, senza istituzione che fa funzionare, non è possibile. Le istituzioni sono necessarie perché è qui che troviamo la massa critica. Dunque per me l'istituzione è assolutamente necessaria, semplicemente noi dobbiamo concepire un'istituzione non come un obiettivo che è sopra la realtà orizzontale, ma dentro nell'immanenza della realtà.

Dotti: Questa dimensione del futuro, in qualche modo, ci riporta alla necessità quasi di una mite potenza dei corpi intermedi, quindi non una prova di forza, ma una capacità di potenza di pensiero. Cioè quelli sono forse ancora quei luoghi in cui le idee adeguate, come le chiamava Spinoza riescono, forse con difficoltà, a formarsi. Hai parlato della "clinica sociale", però abbiamo bisogno an-

che di una critica sociale, da tutti i punti di vista. Perché la fine della teleologia ha portato anche un affaticamento, per esempio del cooperativismo, del mutualismo, eccetera. Abbiamo bisogno di un neo mutualismo, questo forse è un po' il messaggio che possiamo lanciare?

Benasayag: Sì, per me abbiamo bisogno di un nuovo mutualismo, un modo fondamentale per un nuovo paradigma. Mentre il mutualismo può offrire un modello efficace per il cambiamento sociale, è impossibile ignorare il ruolo delle istituzioni esistenti. Invece di vederle come antagoniste della libertà individuale o comunitaria, dovremmo aspirare a trasformarle in modo che possano sostenere e facilitare le pratiche mutualistiche. Le istituzioni non dovrebbero sovrastare o reprimere le dinamiche orizzontali ma integrarsi in esse, promuovendo la collaborazione e supportando la resilienza comunitaria.

In conclusione, il nostro tempo richiede un rinnovato impegno verso il mutualismo non come mera utopia, ma come pratica concreta e sostenibile che può formare la base per un nuovo paradigma sociale. Le sfide sono notevoli, ma con un approccio strategico e collaborativo, possiamo costruire società che non solo resistono alle pressioni del mondo moderno, ma prosperano attraverso l'interdipendenza e la cooperazione.

UNA NUOVA RAPPRESENTANZA
PER L'ECONOMIA SOCIALE E IL RUOLO
DELLE ISTITUZIONI

INTERVENTO

Matteo Lepore⁴⁰

Nel panorama attuale, osserviamo una trasformazione significativa nei rapporti di potere, un vero e proprio ribaltamento che sta modellando le strutture socio-politiche ed economiche internazionali. La capacità di organizzare e mobilitare nuove dinamiche di forza sta emergendo come un fattore decisivo, particolarmente evidente nell'ascesa dei movimenti populisti e sovranisti, che non solo rappresentano una reazione ai margini esistenti, ma cercano attivamente di ristrutturare l'ordine globale.

La conflittualità in Ucraina e il complesso scenario tra Israele e Hamas rappresentano manifestazioni acute di questi cambiamenti, inseriti in una cornice più ampia dove Paesi come Cina e Russia si propongono come alternative ai modelli occidentali, sfidando l'equilibrio di potere esistente. Questa ricerca di nuovi equilibri non è limitata alla sfera politico-militare, ma si estende anche a livelli economici e sociali, influenzando profondamente le popolazioni e le loro percezioni di sicurezza e giustizia.

Parallelamente, assistiamo a un'ondata di movimenti nazionalisti e populisti che, pur essendo spesso guidati da élite, trovano un vasto consenso in classi sociali che si percepiscono marginalizzate o escluse dai benefici della globalizzazione. Questo fenomeno è facilitato da reti internazionali ben finanziate e organizzate, che promuovono un linguaggio e un'agenda comuni, creando un fronte unito che attraversa le frontiere nazionali.

In Italia, la risposta a queste dinamiche si è manifestata in varie forme, da imprenditori oppressi dalle dinamiche di mercato a lavoratori che sentono di non essere più rappresentati dai canali tradizionali di rappresentanza come i sindacati. La crescente polarizzazione e la ricerca di nuove

40 Sindaco Bologna

forme di rappresentanza politica e sociale sono chiari segnali di un profondo malessere e di un urgente bisogno di riformulare le basi del nostro modello sociale e economico. Di fronte a questi cambiamenti epocali, emerge l'imperativo di non limitarsi a una visione localistica o nazionale, ma di affrontare le questioni di potere su una scala più ampia, cercando soluzioni che possano realmente riequilibrare le disuguaglianze crescenti e rispondere efficacemente alle nuove esigenze di una società in rapida trasformazione.

L'Europa e le sue nazioni non sono isolate, ma profondamente interconnesse con queste dinamiche globali. Ad esempio, la crisi migratoria e i cambiamenti climatici sono fenomeni globali che necessitano di una risposta coordinata e inclusiva, che consideri i diritti e le esigenze di tutte le popolazioni coinvolte.

In risposta a questi cambiamenti, è essenziale per le città e le comunità locali reagire, anticipando e guidando il cambiamento. Ad esempio, la crisi economica e sociale esacerbata dalla pandemia da Covid-19 ha rivelato l'importanza di una maggiore solidarietà e cooperazione a tutti i livelli, dalla gestione locale delle crisi alla pianificazione nazionale e internazionale delle politiche economiche e sociali. Infine, è fondamentale riconoscere che il rinnovato bisogno di solidarietà non è solo una reazione alle crisi, ma un prerequisito essenziale per costruire una società più giusta e sostenibile. Le alleanze territoriali, così come le collaborazioni tra diverse sfere della società, possono giocare un ruolo cruciale nel ribaltare i rapporti di forza esistenti e nel garantire che le decisioni prese a livelli più alti siano guidate da principi di equità e giustizia.

Nell'ambito della governance, la pandemia da Covid-19 ha accentuato un fenomeno preoccupante di neocentralismo, un'aggregazione di potere che ha centralizzato le decisioni a livello statale. Questo centralismo non è solo una dinamica italiana, ma è evidente anche a livello europeo. Le Regioni, che durante la pandemia sembravano essere diventate un fulcro decisionale importante, in realtà sono state soggette a un'illusione di potere, mentre lo Stato

consolidava ulteriormente il suo ruolo centralizzato. Questo processo ha portato a una serie di conseguenze negative, tra cui l'accentramento delle decisioni che ha spesso escluso le realtà locali dalle discussioni importanti, causando una disconnessione tra le esigenze delle comunità e le politiche implementate a livello centrale. Inoltre, questo neocentralismo rischia di spingere l'Italia verso una maggiore differenziazione territoriale, aggravando le disuguaglianze esistenti tra le diverse aree del Paese.

Da un punto di vista locale, la responsabilità del sindaco e delle amministrazioni cittadine diventa quindi cruciale per mediare e mitigare gli effetti di queste dinamiche centralizzate. Le città, in particolare, possono e devono agire come nuovi sindacati, creando reti di solidarietà e supporto che possono effettivamente contrastare la logica centralizzata e impersonale dello Stato.

La sfida è quindi duplice: da un lato dobbiamo garantire che le politiche pubbliche locali siano efficaci e rispondano alle esigenze reali delle comunità; dall'altro, è fondamentale influenzare le decisioni a livello nazionale e internazionale per garantire che le grandi trasformazioni in atto non aggravino le disuguaglianze, ma le mitighino. Questo richiede un impegno costante e una visione chiara del ruolo che le città e i loro leader devono avere nel contesto globale attuale.

Il ruolo del sindaco e delle amministrazioni locali si dimostra sempre più centrale nel gestire le dinamiche complesse del nostro tempo. Non solo come gestori delle crisi immediate, ma come

attori proattivi nel ridisegnare il tessuto sociale ed economico del Paese, facendo delle città i nuovi centri di solidarietà e innovazione sociale.

Per affrontare le sfide imminenti e trasformare efficacemente i rapporti di forza a favore di un equilibrio più giusto è essenziale che le città diventino catalizzatori di cambiamento. In questo senso, le città non devono limitarsi a rispondere passivamente ai diktat centrali, ma devono attivamente configurarsi come laboratori di innovazione sociale e politica.

A Bologna stiamo cercando di mettere in pratica questa visione attraverso iniziative concrete che mirano a rigenerare e valorizzare il tessuto urbano e sociale. Ad esempio, stiamo affrontando sfide significative legate alla crisi abitativa e all'inclusione sociale. L'approccio che stiamo adottando non è solo di risposta locale, ma mira a influenzare le politiche nazionali attraverso la promozione di un dialogo costruttivo e di alleanze strategiche. Stiamo acquisendo aree per lo sviluppo abitativo utilizzando fondi nazionali ed europei, cercando di implementare soluzioni innovative che possano essere replicate in altre parti del Paese. Una delle nostre strategie principali è la collaborazione stretta con il settore cooperativo e altre entità dell'economia sociale per sviluppare soluzioni abitative sostenibili e accessibili, che non solo rispondano ai bisogni immediati della popolazione, ma che stimolino anche una partecipazione più attiva e consapevole da parte della comunità. In questo contesto, l'innovazione non si limita all'uso di nuove tecnologie o strategie di sviluppo economico, ma include anche l'adozione di nuovi modelli di governance e la promozione di una partecipazione democratica più robusta. Questo implica riconoscere e valorizzare le diverse voci all'interno della comunità, facilitando un dialogo inclusivo che possa trasformare il modo in cui vengono prese le decisioni a livello locale.

L'appello finale è quindi a tutti i cittadini, le imprese, le associazioni e le istituzioni: unirsi in un impegno collettivo per riconfigurare le dinamiche di potere e promuovere un modello di sviluppo che sia veramente inclusivo e sostenibile. È solo attraverso un impegno condiviso e una visione comune che possiamo sperare di affrontare efficacemente le sfide del nostro tempo e costruire un futuro in cui tutti possano trovare spazio e opportunità per prosperare.

Concludendo, questo è solo il punto di partenza per azioni future. Come città di Bologna, siamo pronti a guidare questo cammino, ma è essenziale che ogni componente della società partecipi attivamente a questo processo. Solo così potremo sperare di superare le divisioni e costruire una comunità più forte, resiliente e giusta.

INTERVENTO

Simone Gamberini⁴¹

La cooperazione ha sempre avuto un ruolo fondamentale nella società, agendo come un potente riequilibratore di fronte alle numerose disuguaglianze presenti nel tessuto economico globale. Parto da una serie di riflessioni storiche e attuali sulla natura e sul potenziale della cooperazione come agente di cambiamento. Tradizionalmente, quando la cooperazione ha espresso al meglio il suo potenziale, non si è limitata a rispondere passivamente ai bisogni emergenti, ma ha attivamente cercato di trasformare le regole del gioco economico e sociale.

Nel corso degli anni, specialmente nel periodo del dopoguerra, abbiamo sviluppato un modello di impresa cooperativa che, pur essendo efficace nel soddisfare i bisogni immediati, ha spesso operato su un binario parallelo all'economia reale. Questo modello, anche se partecipava ai mercati con una logica di redistribuzione del profitto diversa, non ha sempre cercato di modificare le strutture o le regole di base del mercato. Oggi, riflettendo criticamente su come il mondo cooperativo sia strutturato, ci troviamo in una fase di profonda riflessione su come rinnovare e rinvigorire questo modello.

Nei nostri incontri e discussioni, spesso emergono questioni relative alla latente risposta del modello cooperativo ai conflitti generati da bisogni insoddisfatti e disuguaglianze in crescita. Queste discussioni ci portano a interrogarci sulla capacità del modello cooperativo di oggi di andare oltre la mera autorganizzazione locale e di formare alleanze più ampie e significative, sia a livello territoriale che istituzionale. L'obiettivo è costruire un modello di sviluppo che possa offrire alternative concrete e sostenibili al modello economico dominante.

41 Presidente Legacoop Nazionale

Nel contesto attuale, ci poniamo domande cruciali su come il movimento cooperativo possa rigenerarsi e adattarsi alle nuove realtà economiche e sociali. Questa fase di riflessione si concentra su come possiamo immergerci in una dimensione di cambiamento che non solo risponde alle esigenze esterne, ma trasforma anche internamente le nostre strutture e approcci. È essenziale comprendere che le regole del gioco stanno cambiando non solo per coloro che si rivolgono a noi per soluzioni, ma soprattutto per noi stessi all'interno del movimento cooperativo.

Nel corso degli anni, abbiamo assistito alla crisi e alla successiva rigenerazione del capitalismo, che spesso ha adottato culturalmente alcuni aspetti che erano tradizionalmente associati al mondo cooperativo. Tuttavia, questo non ha impedito la perpetuazione di un modello economico estrattivo. Di fronte a questa realtà, la cooperazione oggi ha l'opportunità, forse più che mai, di proporre e realizzare un modello alternativo che parta dal locale, ma si espanda per influenzare significativamente il sistema economico più ampio.

Stiamo esplorando come poter costruire modelli collaborativi che non solo rispondano alle necessità emergenti, ma che rappresentino effettivamente un cambio paradigmatico nell'economia. Questo richiede un impegno attivo nel captare e interpretare i segnali di cambiamento, e un'apertura verso nuove forme di cooperazione che possono effettivamente diventare agenti di trasformazione economica e sociale. L'obiettivo è sviluppare un dialogo costruttivo con i movimenti emergenti che esprimono nuovi bisogni e stanno già iniziando a proporre soluzioni innovative.

Mentre riflettiamo sulla nostra identità e sul nostro ruolo nel contesto sociale ed economico attuale, riconosciamo la complessità che il nostro movimento rappresenta. Dall'integrazione di grandi imprese cooperative fino alla promozione dell'autorganizzazione, stiamo cercando di definire un percorso che rigeneri il modello cooperativo per affrontare e interpretare efficacemente i bisogni di cambiamento della società. Questo processo non solo ri-

chiede un ripensamento delle nostre strategie, ma anche un impegno verso l'innovazione continua.

Il nostro obiettivo è trasformare la cooperazione in una forza capace di promuovere e realizzare il cambiamento economico. Stiamo lavorando per creare condizioni che permettano di dialogare efficacemente con i nuovi movimenti sociali che emergono e che cercano di rispondere a esigenze spesso trascurate o inascoltate dai modelli tradizionali. La costruzione di modelli organizzativi collaborativi che non relegano le esperienze innovative a fenomeni marginali, ma che le integrano come parte centrale di un approccio collettivo al cambiamento, è fondamentale per il nostro successo futuro.

Uno degli aspetti più promettenti della nostra ricerca di rinnovamento riguarda le comunità energetiche e le piattaforme digitali che facilitano la cooperazione su vasta scala. Queste iniziative rappresentano non solo opportunità per affrontare sfide specifiche, come la sostenibilità ambientale e la trasformazione digitale, ma anche modi per rafforzare la coesione sociale e l'impatto comunitario. Inoltre, l'organizzazione di cooperative di medici di base e altre professionalità simili dimostra il potenziale di nuovi modelli cooperativi per rispondere in modo più efficace e umano ai bisogni di salute e benessere delle persone. In conclusione, la cooperazione moderna deve essere vista non solo come una risposta ai bisogni, ma come un attivo promotore di un nuovo ordine economico e sociale. Questo richiede una visione audace e una collaborazione strategica tra tutti gli attori sociali, compresi i decisori politici e le comunità locali. Solo così potremo elevare il nostro impegno e diventare veri agenti di cambiamento, capaci di contribuire a un futuro più giusto ed equo. La sfida è grande, ma l'opportunità di fare la differenza è ancora maggiore.

INTERVENTO⁴²

Maurizio Gardini⁴³

Le Giornate di Bertinoro si rivelano sempre più come un momento prezioso di riflessione e confronto, indispensabile in un'epoca che, nonostante la sua complessità apparentemente inedita, non differisce molto dai periodi turbolenti che abbiamo affrontato negli ultimi venti anni. Questi sono tempi che ci costringono a fermarci, riflettere e, talvolta, a riorientare le nostre prospettive verso orizzonti più ampi. In un mondo segnato da profonde diseguaglianze, la cooperazione ha storicamente agito come un potente riequilibratore, non solo economico ma anche sociale. La sua forza non risiede solo nella capacità di rispondere ai bisogni emergenti, ma anche nel suo potere di agente di cambiamento. La cooperazione, come metodo e missione, si pone l'ambizioso obiettivo di trasformare, almeno in parte, le regole del gioco economico predominante. In quest'ottica, la riflessione che stiamo conducendo è critica e autorevole, volge lo sguardo verso come il mondo cooperativo si è evoluto fino a ora. Dagli anni del dopoguerra abbiamo visto svilupparsi un modello d'impresa cooperativa che, pur efficace nel rispondere ai bisogni immediati, ha spesso lavorato in parallelo all'economia reale. Questo modello ha partecipato ai mercati con un sistema di redistribuzione del profitto diverso, ma senza mai puntare a cambiare in modo sostanziale le regole del gioco o il mercato stesso.

Di fronte a questo scenario emerge chiaramente una riflessione su quelle che sono state le risposte della cooperazione di fronte ai bisogni non soddisfatti e alle crescenti diseguaglianze, generando fratture sociali che il modello capitalista speculativo ha inevitabilmente accentuato. Ci troviamo così a esplorare nuove forme di auto-organizza-

42 Testo non rivisto dal relatore

43 Presidente Confcooperative Nazionale

zione che, pur muovendosi con un'ottica di cooperazione, spesso non trovano una piena realizzazione nel modello cooperativo tradizionale, fermandosi un passo prima della completa trasformazione sociale che potrebbero generare. Questo ci porta a riflettere su come, in una realtà complessa e in rapido cambiamento, il movimento cooperativo possa evolversi e adattarsi per essere veramente trasformativo. La Commissione Europea, con il recente Piano di Azione Sociale, e le discussioni al Consiglio dei Ministri del lavoro e del welfare hanno riconfermato l'urgenza di trasformare queste visioni in azioni concrete, legislative e strutturali, per realizzare un'economia sociale che sia tangibile e impattante.

Le questioni che emergono sono profonde e molteplici: da un lato vi è la legittimità di un modello d'impresa che persegue il profitto come fine ultimo; dall'altro si pone con altrettanta forza la visione di un'economia che mette al centro la persona, il suo benessere, la sua dignità e il suo ruolo attivo nel processo di sviluppo. Questo nuovo modello economico non mira solo alla crescita, ma allo sviluppo sostenibile e inclusivo, che valorizzi ogni individuo e ogni comunità.

Il movimento cooperativo si trova di fronte a un bivio cruciale: da una parte c'è il riconoscimento crescente della sua capacità di rispondere in modo efficace alle esigenze sociali ed economiche emergenti; dall'altra, la necessità di rinnovare e adattare il suo approccio per rimanere rilevante e impattante. Questo processo di riflessione e trasformazione è guidato da una crescente consapevolezza che le regole del gioco economico stanno cambiando radicalmente, non solo per coloro che si rivolgono alle cooperative per soluzioni, ma anche per le cooperative stesse. Il Piano di Azione Sociale recentemente riaffermato dalla Commissione Europea e dal Consiglio dei Ministri del lavoro e del welfare è emblematico di questa evoluzione. Questo piano non solo enfatizza la necessità di una legislazione che supporti l'economia sociale, ma anche di un impegno concreto da parte degli Stati membri per trasformare queste direttive in azioni reali che possano incide-

re profondamente sulla struttura dell'economia europea. In questo contesto complesso, il movimento cooperativo è chiamato a definire e a costruire un modello economico che si contrappone al paradigma capitalista tradizionale. Non si tratta solo di una lotta contro un sistema che privilegia il profitto, ma di proporre e realizzare una visione alternativa che ponga al centro la dignità e il valore dell'individuo, promuovendo un'economia che favorisca il lavoro giusto e la valorizzazione umana, piuttosto che la mera accumulazione di capitali.

Questa visione implica una radicale revisione di come le cooperative interagiscono non solo tra loro, ma anche con il mercato e le istituzioni. È essenziale non solo reagire ai cambiamenti, ma anche prenderne parte attiva, proponendo modelli di business e di cooperazione che possano realmente influenzare le dinamiche economiche e sociali a livello locale e globale.

La sfida è quindi duplice: da un lato, mantenere fede ai principi di mutualità e solidarietà che sono sempre stati alla base del movimento cooperativo; dall'altro, innovare e adattarsi per rispondere a un contesto in continua evoluzione. Questo richiederà un impegno concreto per sviluppare nuove strategie che siano in grado di coniugare la fedeltà ai valori cooperativi con l'efficacia e la competitività necessarie per operare in un mercato globale sempre più complesso. Nel perseguire la costruzione di un nuovo modello cooperativo, è fondamentale considerare non solo le esigenze immediate delle comunità, ma anche le prospettive a lungo termine di sviluppo sostenibile. La cooperazione moderna deve affrontare sfide complesse come la povertà, la disuguaglianza energetica e la necessità di una più ampia inclusione digitale, particolarmente evidenti nell'era post-Covid-19.

L'impegno del movimento cooperativo deve quindi estendersi ben oltre la semplice risposta ai bisogni immediati. È essenziale adottare una visione che integri le cooperative non solo come risposta alle crisi, ma come pilastri di un nuovo sistema economico che valorizzi l'equità, la sostenibilità e la resilienza delle comunità. Questo approc-

cio richiede una nuova architettura di collaborazione tra cooperative, istituzioni e il settore privato, basata su un dialogo costante e costruttivo che trascenda le tradizionali frontiere settoriali e geografiche.

Inoltre, la definizione legislativa e la regolamentazione dell'economia sociale da parte degli Stati membri, come suggerito dai piani d'azione della Commissione Europea, devono riconoscere e facilitare questo ruolo espansivo delle cooperative. È cruciale che le normative siano adattate per riflettere la diversità e la specificità delle esigenze che le cooperative sono chiamate a soddisfare, evitando approcci "taglia unica" che non fanno distinzione tra le varie forme e missioni delle entità cooperativiste.

Un elemento chiave per il futuro del movimento cooperativo sarà la sua capacità di innovare e di adottare tecnologie che facilitino non solo l'efficienza operativa, ma anche l'inclusione e la partecipazione attiva dei membri e delle comunità servite. In questo contesto, le cooperative di comunità e le nuove forme di cooperazione energetica rappresentano esempi promettenti di come il modello cooperativo possa adattarsi e rispondere dinamicamente alle sfide ambientali e tecnologiche del nostro tempo.

Il riposizionamento della cooperazione nel contesto economico più ampio richiede un impegno costante per mantenere e rafforzare i principi di mutualità e solidarietà, soprattutto quando le cooperative operano su scale che trascendono i confini locali. Questo comporta una continua riflessione e aggiornamento delle strategie per assicurare che le cooperative non solo sopravvivano, ma prosperino in un ambiente globale competitivo, rimanendo fedeli alla loro missione originaria.

Infine, il ruolo delle cooperative nella società di oggi e di domani sarà misurato non solo dalla loro capacità di generare profitto, ma soprattutto dalla loro efficacia nel contribuire a una società più giusta ed equa. La sfida per le cooperative non è solamente economica, ma profondamente sociale e culturale: devono diventare catalizzatori di un cambiamento che riconcili economia ed etica, profitto e benessere comune.

ANZICHÈ UNA CONCLUSIONE

Stefano Zamagni

Le Giornate di Bertinoro mai hanno inteso offrire ai tantissimi partecipanti una mappa, ma solamente una bussola. E la differenza è notevole. La bussola indica una direzione, la mappa invece suggerisce di seguire una pre-determinata via. Solo chi veramente ama la libertà (in senso positivo) riesce ad apprezzare la profonda differenza tra mappa e bussola. Gli ETS non possono essere trattati alla stregua di bravi e leali esecutori di quanto è indicato in una mappa, da altri confezionata.

Quali i messaggi principali che è possibile estrarre da quanto si è prodotto in questa edizione? Un primo messaggio è che il mondo del terzo settore, un mondo nato storicamente per coprire quello spazio che si è soliti indicare con il termine sociale, oggi non può accontentarsi di questo. Deve anche prendersi cura anche di altri spazi: la difesa della democrazia e delle ragioni della libertà. Il modello elitistico competitivo di democrazia, teorizzato per primo da Max Weber e poi da Schumpeter, oggi è diventato obsoleto. Il modello verso il quale occorre andare è il modello di democrazia deliberativa. Il Terzo Settore deve aspirare a dare un contributo decisivo a tal fine.

Un secondo messaggio è che è giunto il momento per il Terzo Settore di comprendere che non basta limitarsi a lenire le ferite che il sistema vigente comporta; bisogna giungere ad aggredire le cause di quelle ferite. E le cause altro non sono che le regole del gioco, cioè le istituzioni. Dire istituzioni e dire regole del gioco è la stessa cosa: se il gioco è economico, parleremo di istituzioni economiche, se il gioco è politico, parleremo di istituzioni politiche. Le istituzioni sono sempre create dagli uomini che vivono in società, non sono un dato di natura. A settembre 2024 a New York, si svolgerà l'Assemblea Generale Straordinaria delle Nazioni Unite con l'obiettivo di arrivare siglare il “Pact for the Future”, il Patto per il Futuro. Uno dei pun-

ti in agenda riguarda proprio la trasformazione dell'assetto istituzionale vigente. Ho motivo di ritenere che il mondo del terzo settore, farà sentire la propria voce chiedendo a voce alta che si dia vita ad una Assemblea delle NU in rappresentanza delle molteplici espressioni della Società civile globale. Un terzo messaggio, di centrale rilevanza, riguarda l'urgenza di recuperare la memoria storica. Il XV secolo è stato il secolo del primo Umanesimo, che iniziò ad affermarsi dapprima in terra di Toscana e poi, via via, nel resto dell'Italia e dell'Europa. A sua volta, l'Umanesimo civile costituì il punto di arrivo di quello straordinario processo di trasformazione strutturale che ebbe inizio nel XII secolo con la nascita della civiltà cittadina. Mai si dimentichi, infatti, che è stato il nostro paese a donare al mondo il modello della città intesa come luogo di vita, e cioè *civitas*, e non già come spazio abitativo. La *civitas*, aveva scritto Cicerone, è la "città delle anime", mentre l'*urbis* è la "città delle pietre". Quale il principio regolativo dell'Umanesimo per quanto concerne la realtà economica? Il bene comune, vale a dire il bene che ciascuno deve poter perseguire assieme a quello degli altri, né contro né a prescindere. Ma già a partire dalla seconda metà del Seicento, prende corpo la grande sostituzione: il bene comune viene rimpiazzato dal bene totale. Ne conosciamo le ragioni: la Riforma protestante; le scoperte geografiche; la filosofia di Hobbes, Mandeville, Bentham, e altro ancora. Il tradimento dell'élite degli intellettuali cattolici e non è stato quello di soprassedere sulle differenze, di varia natura, delle due categorie di bene, così da far credere che si trattasse di concetti analoghi. Ebbene, oggi i tempi sono maturi per intraprendere una vasta operazione-verità, che valga a farci comprendere le cause delle tante lacerazioni sociali, dello spaesamento culturale, del tribalismo politico di cui stiamo soffrendo. Il Terzo Settore non può non essere coinvolto in una operazione culturale di tale fatta. Mi piace terminare con un brano, poco noto ma assai eloquente, di Alexis de Tocqueville tratto dal suo celebre libro *Democrazia in America* (1835). "Il dispotismo... vede nella separazione tra gli uomini la garanzia della sua perma-

nenza... Il despota facilmente perdonava i suoi sudditi per non amarlo, a condizione che essi non si amino l'un l'altro". È proprio così, come sappiamo dalla storia. Ebbene, la mira ultima del Terzo Settore è proprio quella di scongiurare il rischio che la separazione di cui scrive Tocqueville abbia a materializzarsi. Quale elemento dell'infrastrutturazione concettuale in economia deve cambiare perché la via da battere per conseguire tale obiettivo possa risultare pervia? L'abbandono di quel pessimismo antropologico che risale a Guicciardini e Machiavelli, passa poi per Hobbes e Mandeville e giunge fino alla moderna sistemazione del mainstream economico. Si tratta dell'assunto secondo cui gli esseri umani sono individui troppo opportunisti e autointeressati per pensare che essi possano prendere in qualche considerazione, nel loro agire, categorie come i sentimenti morali, la reciprocità, il bene comune, la felicità. È su tale cinismo antropologico – fondato, si badi, su un assunto e non già su riscontri oggettivi – che si è andato costruendo quell'imponente edificio dell'*homo oeconomicus* che è tuttora il paradigma dominante – sebbene in costante declino - in economia. È chiaro, o così dovrebbe risultare a chi è uso a riflettere, che entro l'orizzonte dell'*homo oeconomicus* non ci può essere spazio per il recupero della solidarietà circolare e, più in generale, per la presa in considerazione del modello di ordine sociale Stato, Mercato, Comunità. Infatti, per questa prospettiva di discorso quello umano è un essere unidimensionale, che si muove per raggiungere un solo scopo. Le altre dimensioni, da quella politica a quelle sociale e etica devono essere tenute rigorosamente separate e, tuttalpiù, possono contribuire a comporre il sistema di vincoli sotto i quali va massimizzata la funzione obiettivo degli agenti. Come sappiamo, la categoria del "comune" conosce due dimensioni: l'essere-in-comune e il ciò che si ha in comune. Ebbene, non v'è chi non veda come per risolvere il problema di ciò che si ha in comune è necessario che i soggetti coinvolti riconoscano preventivamente il loro essere-in-comune. È in ciò la ragion d'essere e la missione propria di un Terzo Settore adulto capace di vincere la paralizzante apatia dell'esistente.

Programma de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile – 2023”

OLTRE LA FORMA Risignificare le organizzazioni per generare cambiamento

Venerdì 13 ottobre 2023

SESSIONE DI APERTURA

Risignificare le organizzazioni per generare cambiamento

Saluti

- Emanuele Menegatti, *Presidente Consiglio Campus di Forlì, Università di Bologna*
- Patrizia Graziani, *Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì*
- Gessica Allegni, *Sindaca di Bertinoro*

Apertura dei lavori

- Stefano Granata, *Presidente AICCON*

Introduzione e coordinamento

- Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

Sono intervenuti:

- Julie Battilana, *Harvard University (intervento video)*
- Stefano Zamagni, *Università di Bologna*
- Ezio Manzini, *Politecnico di Milano*
- Elena Granata, *Politecnico di Milano*

Presentazione Istat

Introduzione e coordinamento

- Natalia Montinari, Università di Bologna

Sono intervenuti:

- Massimo Lori, *Responsabile del Registro Statistico delle Istituzioni Non profit, ISTAT*
- Sabrina Stoppiello, *Responsabile Censimento permanente delle istituzioni non profit, ISTAT*
- Vanessa Pallucchi, *Portavoce Forum Terzo Settore*

SESSIONI POMERIDIANE

Mutualizzare per trasformare istituzioni e paradigmi

Introduzione e coordinamento

- Flaviano Zandonai, *Open Innovation Manager Consorzio nazionale CGM*

Sono intervenuti:

- Leonard Mazzone, *Università di Firenze*
- Federica Vittori, *CheFare*
- Alessandro Maggioni, *Presidente Confcooperative Habitat*

Il lavoro che cambia: nuovi desideri e una maggiore domanda di riconoscimento

Introduzione e coordinamento

- Andrea Baldazzini, AICCON

Sono intervenuti:

- Rita Ghedini, *Presidente Legacoop Bologna*
- Riccarda Zezza, *CEO & Founder Lifeed*
- Luca Solari, *Università Statale di Milano*

La sfida educativa come premessa per lo sviluppo integrale delle comunità

Introduzione e coordinamento

- Flaviano Zandonai, *Open Innovation Manager Consorzio nazionale CGM*

Sono intervenuti:

- Raffaele Spadano, *antropologo*
- Barbara Bonoli, *FEM - future education Modena*
- Renato Quaglia, *Direttore Generale Fondazione FOQUS*

* * *

Sabato 14 ottobre 2023

SESSIONE DI CHIUSURA

L'Economia Sociale in Italia: funzioni della cultura e strategie per politiche sperimentali

Introduzione e coordinamento

- Alessia Maccaferri, *Il Sole 24 Ore*

Sono intervenuti:

- Guido Caselli, *Direttore Centro Studi di Unioncamere Emilia Romagna*
- Pierluigi Sacco, *Università degli Studi Chieti-Pescara*
- Simone Grillo, *Banca Etica*
- Mara Aioldi, *Direttore Government Outcomes Lab*

Al termine della sessione gli studenti del Corso di Laurea Magistrale in Management dell'Economia Sociale dell'Università

di Bologna, Campus di Forlì, hanno presentato gli esiti del Laboratorio GDB Next Generation.

L'ambizione trasformativa come sostanza delle organizzazioni civili

Conversazione tra Miguel Benasayag, filosofo e psicanalista e Marco Dotti, giornalista

SESSIONE CONCLUSIVA

Una nuova rappresentanza per l'Economia Sociale e il ruolo delle istituzioni

Introduzione e coordinamento:

- Stefano Arduini, VITA

Sono intervenuti:

- Matteo Lepore, Sindaco Comune Bologna
- Simone Gamberini, Presidente Legacoop
- Maurizio Gardini, Presidente Confcooperative

Conclusioni

- Stefano Zamagni, Università di Bologna

I Soci di AICCON

Università di Bologna

AGCI - Associazione Generale delle Cooperative Italiane

Banca Popolare Etica

Consorzio Nazionale CGM

Comune di Forlì

Confcooperative - Confederazione cooperative italiane

BCC ravennate forlivese imolese

CSVnet

Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì

Fondazione Ivano Barberini

Legacoop - Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue

Romagna Banca

Ser.In.Ar

Unioncamere Emilia-Romagna



www.aiccon.it
www.legiornatedibertinoro.it

Stampato nel mese di giugno 2024
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì