

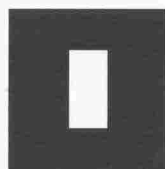
MUTUALISMO

# Un modello da rigenerare

## La sfida dei grandi numeri: a partire da welfare ed energia

di **PAOLO VENTURI**  
Aiccon - Università di Bologna  
e **FLAVIANO ZANDONAI**  
Euricse - Iris Network

**Lo schema  
"piccolo è bello"  
non basta più. Il  
mutualismo, se  
vuole competere  
con il capitalismo  
tradizionale, non  
si accontenta  
di essere  
una frontiera  
dell'innovazione  
sociale**



Il mutualismo è un formidabile collante per l'azione collettiva, non solo perché rende chiari obiettivi comuni a una molteplicità di soggetti, ma anche e soprattutto perché mette in luce l'esistenza di risorse condivise che possono essere mobilitate per raggiungere quegli stessi obiettivi.

### Il rischio della demutualizzazione

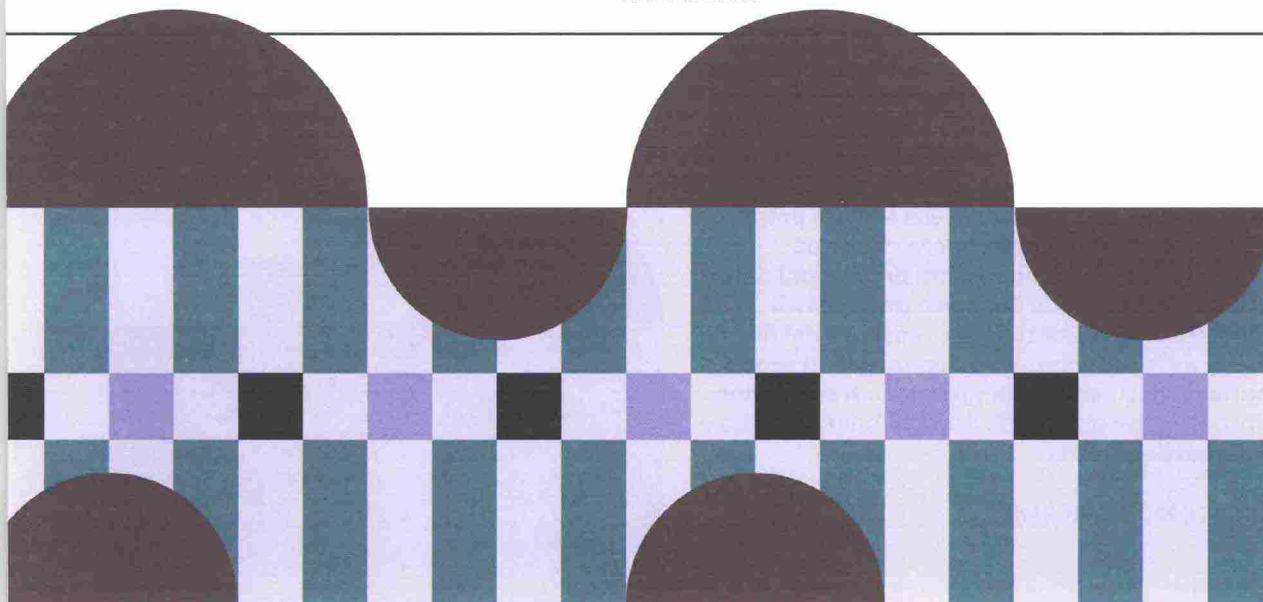
Non solo rappresentanza e rivendicazione di bisogni e diritti quindi, ma anche azione produttiva e governo delle risorse che assumono connotati sui generis di natura economica e imprenditoriale. Perché, in estrema sintesi, mutualismo è cooperazione. E non è un caso che sia proprio la "demutualizzazione" a rappresentare una delle più gravi malattie del cooperativismo perché disgrega il modello di governo che consente a una collettività di condividere mezzi e fini dell'azione. Ma accanto a questo rischio – ben visibile, ad esempio, nella controversa riforma delle banche di credito cooperativo – si pone anche l'esigenza e l'opportunità di "mutualizzare", come spesso ricorda Aldo Bonomi, nuovi strati della società italiana. Morfologie inedite di socialità che sono alla ricerca di un collante capace di farle crescere densificando sistemi relazionali che oggi appaiono

troppo frastagliati e discontinui per poter pensare di "fare l'impresa", assumendo cioè una posizione centrale nei processi di sviluppo sociale ed economico. Una sfida cruciale soprattutto quando ci sono di mezzo "territori" e "luoghi" che fanno da catalizzatore per bisogni e risorse alla ricerca di un matching efficace e, a diversi livelli, sostenibile. Il mutualismo, sia rigenerato nelle istituzioni sociali esistenti sia applicato in nuovi contesti, è chiamato quindi non solo a correggere gli errori e i fallimenti altrui (cioè dello Stato, del mercato e, se vogliamo, anche di una socialità di-sintermediata), ma a costituire il perno intorno al quale gravitano modelli economici e financo giuridici diversi. Un collante non solo per singole imprese ma per reti più vaste.

### Le sfide sul tavolo

Se questo è l'obiettivo generale quali sono le sfide che caratterizzano il mutualismo della contemporaneità? Cosa c'è da mutualizzare, in buona sostanza, nella nostra società? Un primo, importante ambito è rappresentato dall'innovazione sociale emersa nell'ultimo decennio e che, in buona parte, insiste su processi di rigenerazione di beni immobili e di altri asset immateriali per finalità "comuni". Un ambito che ribolle di esperienze ormai giunte a maturazione ma che, ci dice Pierluigi Sacco, manca ancora di una rappresentazione unitaria coraggiosamente mainstream oltre

1. ANNO ZERO



che di modelli di governance coerenti rispetto alla ricchezza dei processi attivati e dei loro impatti. In pratica un florilegio di beni comuni operativamente gestito da imprese srl (spesso nella formula, deresponsabilizzante, del capitale sociale a 1 euro) pur a fronte di meccanismi di natura cooperativa ben visibili e caratterizzati, anche rispetto al recente passato, da una notevole biodiversità che se non adeguatamente infrastrutturata rischia di far prevalere gli elementi di complessità piuttosto che quelli di valore da parte di chi si impegna per obiettivi non autointeressati.

Un secondo banco di prova per il mutualismo corrisponde all'affermazione sempre più diffusa e ricorrente di modelli di coproduzione nel contesto dei servizi di interesse generale. Welfare e altri servizi riconosciuti come di pubblica utilità – ad esempio le reti energetiche distribuite – tornano ad essere ambito di cooperazione non solo nelle aree, come quelle “interne”, definite non a caso “a fallimento di mercato” (e di Stato). Si tratta in realtà di un vitalismo proprio, soprattutto se in grado di riportare la “cittadinanza attiva” all’interno delle organizzazioni pubbliche e sociali, rivitalizzando così processi di programmazione, progettazione e gestione spesso vittime di autoreferenzialità (se non di inversione dei fini). La coproduzione quindi non solo come dialogo sociale tra enti e istituzioni, ma anche come interfaccia di codesign del

le soluzioni coinvolgendo direttamente beneficiari diretti e indiretti. Una competenza di coprogettazione diffusa, come ricorda Ezio Manzini, che alimenta e al tempo stesso utilizza risorse di natura mutualistica.

Una terza sfida per il mutualismo corrisponde alla capacità di far scalare il cooperare sui “grandi numeri” dell’economia e della società che oggi corrispondono, in buona sostanza, alle piattaforme digitali che allargano e insieme diversificano sia il lato della domanda sia dell’offerta di beni e servizi. Dilatazione e differenziazione che hanno consentito nell’arco di pochi anni di ristrutturare profondamente le arene mercantili globali non solo in ampiezza ma attraverso la ricombinazione radicale di ruoli e di funzioni per cui oggi sostanzialmente chiunque può diventare operatore della logistica e della mobilità, struttura turistica, fabbrica industriale, ecc. Su questo versante il mutualismo del cosiddetto “platform cooperativism” agisce soprattutto in chiave contro-culturale rivendicando cioè maggiore democraticità della governance e maggiore equità nella redistribuzione delle risorse da parte di piattaforme digitali fin qui caratterizzate dalla “monocoltura” capitalistica. Ma il compiersi di un’autentica riconversione del

modello richiede di “fare i conti” con quanto fino ad oggi lo stesso mutualismo cooperativo ha saputo generare in fatto di crescita secondo modelli non riconducibili al solo “piccolo è bello” dello sviluppo locale. In altri termini: la soluzione del problema delle piattaforme digitali sta anche nella gestione del cambiamento all’interno di altre piattaforme cooperative che hanno assunto

un ruolo chiave in altri contesti e altri cicli sociotecnologici come ad esempio la grande distribuzione organizzata. Ambiti che oggi sono “assedati” da modelli di business tradizionale che, con diverse sfumature, fanno leva, o almeno evocano, meccanismi simili di collaborazione, condivisione, ecc.

Riallineare gestione del cambiamento interno ed evoluzione in nuovi contesti appare una via difficile ma anche inevitabile onde evitare, da una parte, di venire sussunti da quei modelli economici che s’intendevano superare e, dall’altra, di perpetuare una posizione alternativa ma anche residuale rispetto ad essi. La variabile a far da discriminare in questa congiuntura particolarmente delicata è il governo dell’innovazione tecnologica inteso non solo come controllo dei mezzi di produzione – che oggi sono asset relativamente accessibili e insieme ben identificate come i dati – ma come ca- ▷

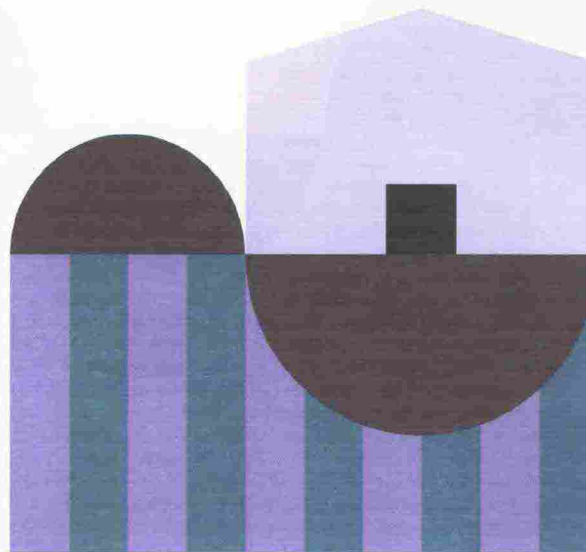
**La partita tecnologica è centrale: a partire dalle piattaforme digitali**



MUTUALISMO

**« Nel linguaggio giuridico e sociologico, complesso di istituzioni a base associativa regolate dal principio dell'aiuto scambievole e delle prestazioni reciproche, per il quale ciò che oggi si dà all'associazione o alla società potrà domani essere restituito, senza che vi sia necessaria corrispondenza tra prestazioni date e prestazioni ricevute. Ciò che caratterizza il fenomeno è la volontarietà e l'assenza del fine di lucro: nelle associazioni o società aventi scopo mutualistico nessuno degli associati si propone di conseguire un proprio arricchimento a spese o a danno degli altri »**

ENCICLOPEDIA TRECCANI



◁ pacità di individuare nuove forme d'uso delle infrastrutture e delle risorse tecnologiche attraverso processi aperti di innovazione capaci di mobilitare intelligenze collettive (ricercatori, imprenditori, early users, communities di innovazione sociale, ecc.) che sono intrinsecamente, se non formalmente, cooperative.

Infine una quarta sfida corrisponde alla mutualizzazione di quello che si potrebbe definire un classico del "made in Italy" ovvero le filiere dell'economia coesiva. Perché molte delle eccellenze a cui ci aggrappiamo per cogliere la competitività della nostra produzione nazionale derivano, come ben descrive anche la nuova edizione del rapporto curato dalla fondazione **Symbola**, da reti di piccole e medie imprese che sono in grado di mettere a valore intorno a una dimensione di luogo una risorsa del tutto particolare: la coesione sociale. È ormai dimostrato – e non su singoli casi ma su popolazioni di Pmi attive su diverse filiere e in diversi contesti territoriali – che la capacità di mutualizzare il legame territoriale impatta positivamente in termini di performance aziendale su fatturato, valore aggiunto, occupazione, internazionalizzazione. Ciò avviene in quanto il collante riguarda elementi, spesso intangibili, di natura

**La capacità di mutualizzare i legami territoriali impatta sui fatturati aziendali**

culturale e sociale che opportunamente messi a valore nella catena di produzione generano quell'incollatura di "valore aggiunto" che spesso fa la differenza nel posizionamento sui mercati, in particolare presso target di consumatori in grado di mobilitare le loro risorse di acquisto per soddisfare bisogni che stanno nella parte alta della famosa scala di Maslow e quindi riguardano più l'autorealizzazione di sé piuttosto che la sopravvivenza. A ben guardare quasi nessuno degli ambiti appena descritti rappresenta una vera e propria "nuova frontiera" per il mutualismo. Sono certamente filoni promettenti in quanto a nuove opportunità, ma dove il "mutualismo organizzato" della cooperazione è tutt'altro che assente: dalla capacità di fare innovazione sociale nel welfare, fino ai modelli di scaling in alcune industrie chiave del Paese. Per non parlare delle reti di imprese che alimentano pezzi importanti di produzione ad elevato valore aggiunto sociale, ad esempio nell'agroalimentare.

**Il ruolo della cooperazione**

Il movimento cooperativo rappresenta così un passaggio obbligato per aprire una nuova stagione del mutualismo, vista la sua consistenza e radicamento nel contesto italiano (Euricse

2018). D'altro canto appare necessario elaborare in forma compiuta una nuova strategia di riposizionamento di sistema che sia in grado di ricomporre una sorta di frattura nel sentimento dell'opinione pubblica dove convivono, poco importa se a torto o a ragione, critiche alla cooperazione per la deriva "business like" e l'esigenza più generale di cambiare pagina nel modello economico, superando le storture strutturali del modello neoliberale ed ispirandosi a tal fine a criteri di solidarietà, collaborazione, sostenibilità (Swg - Aiccon 2017). Terreno fertile per il mutualismo quindi che sollecita una strategia comune della cooperazione come corpo intermedio, recuperando una nuova capacità di intermediazione societaria per spinte all'azione collettiva che altrimenti rischierebbero di rimanere "sparse in giro", senza un'infrastruttura in grado di generare impatto sociale autentico, ovvero trasformazione sociale positiva e permanente a fronte di una domanda in tal senso che anche i risultati delle ultime elezioni politiche hanno chiaramente certificato. Su questo punto sarebbe fin troppo facile "sparare sulla Croce Rossa" evidenziando cioè le difficoltà della cooperazione a costruire una nuova rappresentanza politico sindacale che sia unitaria non solo per effetto della fusione delle strutture esistenti, ma per gli obiettivi che si pone a livello di policy making. In realtà, ad uno sguardo più



«**La mutualità per rendersi efficace deve essere utile non solo ai soci ma direttamente o indirettamente alla società intera. Questa è condizione essenziale di esistenza. Perciò governi e municipi, ricchi e scienziati, filantropi e sacerdoti, amici dell'umanità e della giustizia, ricchi e poveri debbono incoraggiare ovunque colla parola e l'opera, in ogni modo, l'impianto delle società di mutuo soccorso che sono l'officina in cui si prepara il mondo avvenire»**

**FRANCESCO VIGANÒ**

fondatore del movimento cooperativo italiano e del credito popolare (1807-1891)

«**Il mutuo è contratto di pura beneficezza e di sincerissima amicizia: è dunque un beneficio. Ora i beneficj non si apprezzano, ne si danno ad interesse. Chi adunque esige usura del puro mutuo, distrugge la natura del beneficio; converte l'amicizia e l'umanità in mercanzia, e per si fatto modo si studia di sbarbicarla da' cuori umani. Questo è contro il sistema del genere umano, e con ciò contro la legge naturale. Se Platone, Aristotele, Catone, Varrone insegnavano questo, essi avevano senza dubbio nessuno la ragione dal canto loro»**

**ANTONIO GENOVESI**

scrittore, filosofo e economista (1713 - 1769)

“sghembo” si rivelano alcuni tratti qualitativi promettenti rispetto ad un neomutualismo che nasce non d'amblye ma riattivando – con fatica ma forse con più successo – una radice lunga della storia e della cultura del Paese e di alcuni suoi territori, con tutti i vantaggi che possono scaturire, anche in questo caso, in termini di coesione sociale in quanto si agisce su fattori di apprendimento reciproco e di “trasferimento tecnologico” che riguardano “il come e il perché” si fa mutualismo. Ne è evidenza una ricerca promossa tre anni fa da Confcooperative Emilia Romagna rivolta alla moltitudine di “abitanti” di quei luoghi che si ispiravano ai principi di un nuovo mutualismo (co-working, acceleratori, incubatori, centri culturali, communitary hub, spazi ibridi, ecc), chiedendo quale fosse la natura e il senso di quella comunanza. La rilevanza ha fatto emergere un quadro profetico che indicava nella condivisione “la cellula primordiale” su cui poi innestare azioni collettive. Il vantaggio dello scambio (neo-mutualistico?) era incorporato nelle relazioni e nei legami, molte volte incredibilmente deboli e precari, che solo la prossimità è in grado trasformare e densificare. Ecco perché è proprio nella generazione di luoghi (o nella trasformazione di spazi in luoghi) che il nuovo mutualismo giocherà la sua partita: una partita in cui la valorizzazione dello scambio è nutrita tanto dalla dimensione prestazionale

(beni e servizi) quanto da quella relazionale (significati).

**Segnali promettenti**

Ecco quindi alcuni segnali. In primo luogo l'azione, sempre più decisa, di ripulitura dei sistemi cooperativi da una componente, purtroppo strutturale e non di singole “mele marce”, di cooperative che non solo non applicano ma addirittura falsificano i principi del mutualismo. Senza questa azione di tipicamente di advocacy diventa arduo saldare la cooperazione istituzionale al mutualismo emergente generando così un inedito e promettente “mutualismo” anche tra questi ambiti ed evitando così una grave frattura nella socialità organizzata che ne pregiudicherebbe pesantemente il ruolo.

In secondo luogo si può evidenziare la ristrutturazione delle rappresentanze della cooperazione estendendole da singoli segmenti a vere e proprie filiere che si dilatano anche fuori dal perimetro dell'imprenditorialità cooperativa in senso stretto come dimostra la cooperazione sociale verso l'impresa sociale e il Terzo settore oppure anche il comparto dell'abitare che è sempre più *developer* di politiche urbane, piuttosto che solo costruttore o gestore di plessi abitativi.

In terzo luogo si segnala l'impegno rispetto alla costruzione di hub “a matrice cooperativa” capaci di intercettare l'alterità e il neomutualismo dei millennial non solo dando loro spazio nei “parlamentini” della rappresentanza, ma soprattutto incentivando la partecipazione delle loro startup con le imprese cooperative esistenti (cross fertilization) agendo soprattutto la leva della funzione di ricerca e sviluppo che viene profondamente ristrutturata in termini di open innovation. È infatti solo dentro ad una visione aperta alla contaminazione che è possibile attivare nuovi processi di inclusione e cooperazione: il mutualismo postula l'apertura.

Infine l'investimento su funzioni e ruoli di community manager e operatori di comunità finalizzati ad assecondare il rinascimento di cooperative di comunità che sono da costituire non certamente “in batteria” attraverso consulenze di natura tecnico specialistica, ma soprattutto accompagnando processi di empowerment e capacitazione in primis degli abitanti, che accettano di affrontare la principale e più radicale “societal challenge” di questa fase storica: reintermediare una nuova società basandola su un tessuto di comunità capaci di condividere i mezzi, ma anche i fini dell'azione comune. ♦

**Solo dentro una visione aperta alla contaminazione nascono processi di inclusione**