

L'Economia della Coesione nell'era della vulnerabilità

a cura di
Paolo Venturi e Sara Rago

L'Economia della Coesione nell'era della vulnerabilità

a cura di
Paolo Venturi e Sara Rago



*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 - Fax 0543.374676
www.aiccon.it

INDICE

INTRODUZIONE <i>di Paolo Venturi e Sara Rago</i>	5
SESSIONE DI APERTURA - DALL'ESECUZIONE ALLA TRASFORMAZIONE: NUOVI MECCANISMI DI PRODUZIONE DEL VALORE SOCIALE E LA SFIDA DELLA RIFORMA DEL TERZO SETTORE	
IMPRESA SOCIALE E LIBERTÀ DEL LAVORO <i>di Stefano Zamagni</i>	13
FUTURO ARTIGIANO <i>di Stefano Micelli</i>	23
UNA LEGISLAZIONE PROMOZIONALE E SUSSIDIARIA PER LA COSTITUZIONALIZZAZIONE DEGLI ATTORI DELLA SOCIETÀ CIVILE <i>di Luigi Bobba</i>	29
IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT A CONTRASTO DEL PROBLEMA DELLA VULNERABILITÀ <i>di Manlio Calzaroni</i>	48
CONTRIBUTO <i>di Gino Mazzoli</i>	59
SESSIONE POMERIDIANA - DALLA COMUNANZA ALL'ECONOMIA DEI BENI COMUNI	
DALLA CRISI DEL CAPITALISMO ALLA NUOVA ECONOMIA COMUNITARIA <i>di Enzo Rizzo</i>	77

CONTRIBUTI DI:	
<i>Mauro Lusetti</i>	84
<i>Sergio Gatti</i>	87
<i>Ugo Biggeri</i>	94
GDB LAB - #COMMONS	
COMMUNITY AS A #COMMONS	101
<i>di Roberto Covolo</i>	
CITIES AS A #COMMONS	112
<i>di Christian Iaione</i>	
VOCI DALLO SPAZIO...OFF	119
<i>di Francesca Battistoni</i>	
SESSIONE DI CHIUSURA - GENERARE E MISURARE L'IMPATTO SOCIALE	
INTRODUZIONE	125
<i>di Stefano Zamagni</i>	
CONTRIBUTI DI:	
<i>Luigino Bruni</i>	127
<i>Mario Calderini</i>	130
<i>Elena Casolari</i>	132
<i>Maurizio Gardini</i>	135
VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE CON METRICHE ADEGUATE	138
<i>di Tiziano Vecchiato</i>	
APPENDICE	
INDAGINE CONOSCITIVA	151
<i>a cura di AICCON Ricerca</i>	

INTRODUZIONE

a cura di PAOLO VENTURI¹
e SARA RAGO²

I cambiamenti in corso nelle modalità di produzione di valore esigono l'implementazione di nuovi modelli di sviluppo che facciano del perseguimento del ben-essere il loro obiettivo primario. Il tradizionale modello dicotomico, che riduce e confina la generazione di ricchezza all'interno del mercato e l'attuazione di *policy* per l'equità e la coesione sociale all'interno della sfera statale, costituisce un freno allo sviluppo. Sempre più stringente è, infatti, la necessità di uscire da modelli di produzione del valore che contemplano una *logica verticale* secondo cui i *soggetti for profit* generano valore economico, i *soggetti della società civile* producono beni relazionali e le *istituzioni pubbliche* creano beni pubblici.

Lo scenario economico e sociale in mutamento mette in crisi questi tradizionali sistemi e pone in luce in misura crescente l'importanza di individuare modelli socio-economici in grado di affrontare l'emergenza in termini di *deficit* di coesione sociale che anche il nostro Paese è chiamato a risolvere. Oggi il tema della coesione sociale va perseguito soprattutto attraverso nuovi modelli di sviluppo, cioè a dire che la rigenerazione dei tessuti sociali passa anche dal modello economico (economia della coesione) e dall'individuazione di nuovi meccanismi di produzione del valore. La coesione diventa, quindi, elemento fondamentale nella competitività dei territori e, di conseguenza, della tipologia di tessuto imprenditoriale in essi presente. Se il mercato è inteso non meramente come luogo di scambio di beni e servizi, bensì come fattore di umanizza-

¹ Direttore AICCON

² AICCON Ricerca

zione in quanto istituzione che consente ad una pluralità di soggetti di sopravvivere ed esprimersi secondo il principio della *libertà di impresa*, allora la fiducia, elemento fondamentale per il corretto funzionamento del mercato così inteso, va alimentata attraverso la promozione di relazioni tra singoli ma ancor più tra istituzioni (economiche e non) al fine di rinsaldare quel legame tra società civile, società politica e società commerciale in grado di produrre valore per la società ai diversi livelli.

Per ricostruire i legami di fiducia tra persone che vivono nell'attuale passaggio d'epoca è urgente ripartire dal riposizionamento del discorso economico sulla categoria di bene comune. Beni comuni oggi sono l'ambiente, l'acqua, il territorio, ma anche la conoscenza, la biodiversità, la cultura e l'identità. Tali beni, per le loro caratteristiche proprie, necessitano di una modalità di gestione che si basi su puntuali pratiche di condivisione. In particolar modo, il modello cooperativo, che sta attraversando un momento di passaggio che ne vede l'applicazione in nuovi ambiti di attività, costituisce il modello alla base di quella che oggi va sotto il nome di *economia della collaborazione* (*sharing economy*). I beni della comunità, in quanto tali, devono essere gestiti attraverso modelli di *governance* che includano diverse categorie di "portatori di interesse" (*multistakeholdership*), che oltre ad organizzare l'offerta siano in grado anche (e soprattutto) di prestare attenzione al lato della domanda intercettandone il senso a partire dai bisogni delle comunità in cui quei beni sono inseriti. Per questa ragione le organizzazioni dell'Economia Civile, che basano il loro agire sul principio di reciprocità, si candidano come principali soggetti in grado di ripensare il rapporto tra economia e società, basato sulla creazione di legame sociale.

La rilevanza delle organizzazioni dell'Economia Civile all'interno dei meccanismi di produzione di valore e il crescente ruolo che queste hanno nella gestione dei beni comuni si traduce in una crescente attenzione rispetto all'impatto sociale che tali soggetti generano con il proprio operato nei confronti delle comunità di riferimento.

Il tema dell'impatto, ovvero delle ricadute e dei cambiamenti prodotti nel lungo periodo, si lega – anche all'interno della Riforma del Terzo settore in corso – con il tema della misurazione dello stesso e pone le organizzazioni dell'Economia Civile davanti a sfide ed opportunità che esse non possono non cogliere. In particolar modo, la questione della misurazione dell'impatto generato si colloca nella prospettiva del passaggio da un *welfare redistributivo* ad un *welfare generativo* e, specialmente, all'interno della riflessione sull'individuazione di una modalità di finanziamento dei servizi sociali che tenga conto dei crescenti tagli della spesa pubblica e dell'ampliamento costante della platea dei vari portatori di bisogni.

1. Dall'esecuzione alla trasformazione: nuovi meccanismi di produzione del valore sociale e la sfida della Riforma del Terzo settore

La prospettiva di osservazione del processo di cambiamento in atto – un cambiamento che porta alla realizzazione di nuovi paradigmi per la produzione di valore aggiunto –, si muove nella direzione di un processo di co-evoluzione. In tal senso, il valore aggiunto è la risultante dell'interazione di una pluralità di soggetti imprenditoriali caratterizzati, da un lato, dalla maggiore propensione ad incorporare valore sociale nei prodotti e servizi offerti e, dall'altro, protagonisti attraverso l'innovazione tecnologica di nuovi meccanismi coesivi che coinvolgono la comunità all'interno di quelli che molti chiamano la “IV rivoluzione industriale”.

La Sessione di Apertura è stata, inoltre, occasione per riflettere sullo stato di avanzamento dei lavori della Riforma del Terzo settore, oggi quanto mai necessaria per un ecosistema di *policy* che abilitino e supportino il cambiamento promosso da nuove forme di economia della coesione.

2. Dalla Comunanza all'Economia dei Beni Comuni

Lo schema di classificazione tradizionalmente utilizzato in economia basato sulle caratteristiche di (non) rivalità e (non) escludibilità, mentre è adeguato a definire e differenziare i beni privati e i beni pubblici, non è in grado di cogliere la natura e le peculiarità di quelli che sono i beni comuni.

Il beneficio che la persona ricava dal bene comune, infatti, si materializza insieme a quello di altri e per ciò può essere definito anche come bene relazionale. Sono i principi di reciprocità, alla base dei beni relazionali e del co-operare, che permettono di favorire la produzione dei beni comuni e, per tale ragione, una gestione efficace di tali beni deve necessariamente essere di tipo comunitario. In altre parole, la società civile organizzata deve essere componente trainante nell'ideazione di forme inedite di gestione dei beni comuni.

La Sessione pomeridiana è stata spunto per proposte capaci di immaginare, nelle condizioni storiche attuali, percorsi per una efficace gestione dei beni comuni, che si manifestano soprattutto in particolari settori quale, ad esempio, quello culturale, individuando altresì anche modalità per perseguire la sostenibilità economica di percorsi che spesso nascono in aree interne del Paese piuttosto che in aree urbane interessate da processi di rigenerazione.

3. Generare e misurare l'impatto sociale

All'interno dei mutamenti in atto nello scenario economico e sociale del nostro Paese, si sta modificando il ruolo dei soggetti dell'Economia Civile, che essendo protagonisti nella produzione di utilità sociale, si trovano sempre più a confrontarsi con il tema dell'impatto sociale da essi generato. Il passaggio da *welfare redistributivo* a *welfare comunitario*, basato sul *principio di sussidiarietà circolare* in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di pianificazione e di produzione dei servizi (*co-produzione*), sposta l'attenzione sul tema della valutazione. Se prima, infatti, l'attività di rendicontazione dei soggetti del Terzo settore

era sufficiente per dare evidenza del loro operato, oggi occorre *dare valore* (ovvero valutare) alla trasformazione positiva generata dai soggetti dell'Economia Civile.

Di conseguenza, si rende necessario, da un lato, costruire nuove modalità di generazione del valore, mentre, dall'altro, individuare criteri per poter misurare l'operato delle organizzazioni dell'Economia civile e attribuire un valore in grado di orientare le loro scelte operative.

La Sessione ha permesso di esaminare criticamente rischi e opportunità di questi nuovi modelli di finanziamento e di riflettere come supportare un nuovo ciclo di innovazione sociale attivato dall'Economia Civile in un contesto profondamente segnato da cambiamenti strutturali.

SESSIONE DI APERTURA

-

DALL'ESECUZIONE ALLA TRASFORMAZIONE:
NUOVI MECCANISMI DI PRODUZIONE
DEL VALORE SOCIALE E LA SFIDA DELLA
RIFORMA DEL TERZO SETTORE

IMPRESA SOCIALE E LIBERTÀ DEL LAVORO

di Stefano Zamagni
Università di Bologna

Quando un modello di ordine sociale – qualunque esso sia – per una qualsiasi ragione entra in crisi, tre sono le strategie di uscita dalla stessa che è possibile ipotizzare. La prima è quella *rivoluzionaria*: si abbatte con la forza il sistema esistente, ma non si indica quale debba essere l'alternativa. Come si sa, si tratta di una strategia non più praticabile, dato e non concesso che possa risultare accettabile sotto il profilo etico-politico. Rimangono allora le altre due strategie: da un lato, quella del *riformismo*, dall'altro, quella della *trasformazione*. La differenza tra le due è presto detta: la prima strategia postula un orizzonte temporale di breve termine, mentre la seconda privilegia un orizzonte di medio-lungo periodo. È bensì vero che c'è un riformismo di destra ed uno di sinistra; il che fa certamente differenza rispetto agli interessi perseguiti dai soggetti presenti nella società. Ma in entrambi i casi non si va oltre il mero aggiustamento o riparazione di singoli pezzi della macchina – operazione questa che, se può dare risultati utili nella prospettiva di breve periodo, non può di certo dirsi soddisfacente nel lungo termine. Quello che oggi è necessario avviare è una vera e propria strategia di trasformazione, cioè di cambiamento di interi pezzi della macchina. In quel che segue, sviluppo un'applicazione di tale suggestione scegliendo come banco di prova la questione della libertà del lavoro (da non confondersi con la libertà nel lavoro). Sono dell'avviso che solo dando ali robuste all'imprenditorialità sociale sia possibile porre in atto con successo una strategia trasformativa all'altezza delle sfide in atto.

Il “Global Employment Trend” dell'ILO (*International Labour Office* delle Nazioni Unite) ci informa che il divario occupazionale – la perdita cumulata di posti di lavoro

– rispetto alla situazione prevalente prima della crisi del 2007-8 è destinato a crescere: da 62 milioni nel 2013 a 81 milioni nel 2018. Anche il tasso di disoccupazione non si ridurrà, provocando un ulteriore aumento del numero assoluto di disoccupati. Sono quelli europei i paesi che più stanno risentendo della transizione tecnologica oggi in atto. La disoccupazione ha già superato in Europa la soglia dei 27 milioni di persone e di queste il 40 per cento circa è rappresentato da disoccupati di lungo termine (oltre i 12 mesi). La situazione è ulteriormente aggravata dalla comparsa della nuova figura dei NEET (“not in education, employment or training”), dei giovani cioè di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non studiano, non lavorano e non sono in apprendistato. Come indica Rosina (2015)³, i giovani italiani che vivono tale condizione esistenziale sono oltre 2,4 milioni, pari a circa il 26% della popolazione giovanile in questa fascia di età (nel Mezzogiorno, la medesima percentuale arriva al 54%). Il dato dei NEET è di speciale interesse perché, a differenza del tasso di disoccupazione giovanile, esso prende in considerazione anche i giovani che non cercano più lavoro, in quanto scoraggiati. Il tasso dei NEET è, pertanto, l’indicatore che meglio di altri dà conto dello spreco umano, del sottoutilizzo del potenziale giovanile e, in conseguenza di ciò, della vasta diffusione tra la popolazione giovanile della diffidenza, oltre che della paura, nei riguardi del futuro. Sappiamo, infatti, che l’estromissione dall’attività lavorativa per lunghi periodi di tempo non solamente è causa di una perdita di produzione, ma costituisce un vero e proprio razionamento della libertà. Il disoccupato di lungo termine patisce una sofferenza che nulla ha a che vedere con il minor potere d’acquisto, ma con la perdita della stima di sé e soprattutto con l’autonomia personale. Ecco perché non è lecito porre sullo stesso piano la disponibilità di un reddito da lavoro e l’acquisizione di un reddito da trasferimenti, sia pure di eguale ammontare: è la dignità della persona a fare la differenza. Non solo, ma

³ Rosina, A. (2015), *Neet*, Milano, Vita e Pensiero.

la fuoriuscita dal lavoro tende a generare gravi perdite di abilità cognitive nella persona, dato che, se è vero che “facendo si impara”, ancor più vero è che “si disimpara non facendo”. In un’epoca come l’attuale, caratterizzata dal fenomeno della quarta rivoluzione industriale, la relazione tra capacità tecnologiche e attività lavorative è biunivoca: nel processo di lavoro non solo si applicano le conoscenze già acquisite, ma si materializza la possibilità di creare ulteriori capacità tecnologiche. Ecco perché tenere a lungo fuori dell’attività lavorativa una persona significa negarle – come ha scritto Amartya Sen – la sua fecondità. Poiché è attraverso il lavoro che l’essere umano impara a conoscere sé stesso e a realizzare il proprio piano di vita, la buona società in cui vivere è allora quella che non umilia i suoi componenti, distribuendo loro assegni o provvidenze varie e negando al tempo stesso l’accesso all’attività lavorativa.

Bastano questi brevi cenni a farci comprendere perché, quando si parla di lavoro, si tende oggi a porre l’accento su quello che occorre fare per porre rimedio alla situazione. La letteratura sulle politiche occupazionali è ormai schiera: si va dalle proposte volte a migliorare la qualità dei posti di lavoro, con interventi sul lato della domanda di lavoro, a proposte che incidono sul lato dell’offerta di lavoro allo scopo di ridurre lo “skills gap” con misure che chiamano in causa il comparto scuola-università-aggiornamento professionale. E ancora, vi sono coloro che propongono di favorire l’occupazione rispetto all’assistenza (*make work pay*) e coloro che invece suggeriscono di facilitare la transizione dalla disoccupazione assistita all’occupabilità (*welfare to work*) mediante l’aumento della flessibilità della prestazione, da non confondersi con la flessibilità dell’occupazione⁴. Questi e tanti altri contributi contengono tutti grumi di verità e suggerimenti preziosi per l’azione. Tuttavia, non pare emergere da questa vasta letteratura la consapevolezza che quella del lavoro

⁴ Per una rassegna, si rinvia a Fellini, I. (2015), “Una via bassa alla decrescita dell’occupazione”, *Stato e Mercato*, 105.

è questione che, in quanto ha a che vedere con la libertà sostanziale dell'uomo, non può essere affrontata restando entro l'orizzonte del solo mercato del lavoro. Quel che occorre mettere in discussione è l'intero modello di ordine sociale, vale a dire l'assetto istituzionale della società, per verificare se non è per caso a tale livello che è urgente intervenire. Invero, pur non costituendo un fenomeno nuovo nella storia delle economie di mercato, l'insufficienza di lavoro ha assunto oggi forme e caratteri affatto nuovi. La dimensione quantitativa del problema occupazionale, oltre che la sua persistenza nel tempo, fanno piuttosto pensare a cause di natura strutturale, cioè non congiunturale, connesse all'attuale passaggio d'epoca, quello dalla società fordista alla società post-fordista. Sessant'anni fa, J.M. Keynes giudicava la disoccupazione di massa in una società ricca una vergognosa assurdità, che era possibile eliminare. Oggi, le nostre economie sono oltre tre volte più ricche rispetto ad allora. Keynes avrebbe dunque ragione di giudicare la disoccupazione attuale tre volte più assurda e pericolosa, perché in società tre volte più ricche, l'ineguaglianza e l'esclusione sociale che la disoccupazione provoca è almeno tre volte più devastante. C'è allora da chiedersi se invece di affrontare la questione a spizzichi, accumulando suggerimenti e misure di vario tipo, tutte in sé valide ma ben al di sotto della necessità, non sia giunto il momento di riflettere su taluni tratti salienti dell'attuale modello di sviluppo per ricavarne linee di intervento meno rassegnate e incerte.

Si pensi solo al fenomeno, in grande espansione, della *sharing economy*, che vede aumentare in modo esponenziale la connessione tra chi lavora, chi fruisce del prodotto, chi offre intermediazione tra i due. Tale connessione stimola coloro che si organizzano in modo autonomo in modo funzionale allo sviluppo di un'idea, di un progetto, fino alla sua realizzazione. E i potenziali clienti possono diventare finanziatori dell'attività con strumenti di *crowdfunding*. È questo un ambito dove potrà svilupparsi l'impresa sociale del futuro prossimo.

I limiti dell'attuale cultura del lavoro sono ormai divenuti

ti evidenti ai più, anche se non c'è convergenza di vedute sulla via da percorrere per giungere al loro superamento. La via che l'Economia Civile suggerisce inizia dalla presa d'atto che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno insopprimibile della persona. È il bisogno che l'uomo avverte di trasformare la realtà di cui è parte e, così agendo, di edificare sé stesso. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è un'affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per la semplice ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. È noto, infatti, che non sempre i bisogni possono essere espressi direttamente in forma di diritti politici o sociali. Bisogni come fraternità, amore, dignità, senso di appartenenza, non possono essere rivendicati come diritti. Piuttosto, essi sono espressi come pre-requisiti di ogni ordine sociale.

Per cogliere il significato del lavoro come bisogno umano fondamentale ci si può riferire alla riflessione classica, da Aristotele a Tommaso d'Aquino, sull'agire umano. Due le forme di attività umana che tale pensiero distingue: l'azione transitiva e l'azione immanente. Mentre la prima connota un agire che produce qualcosa al di fuori di chi agisce, la seconda fa riferimento ad un agire che ha il suo termine ultimo nel soggetto stesso che agisce. In altro modo, il primo cambia la realtà in cui l'agente vive; il secondo cambia l'agente stesso. Ora, poiché nell'uomo non esiste un'attività talmente transitiva da non essere anche immanente, ne deriva che la persona ha la priorità nei confronti del suo agire e quindi del suo lavoro. Duplice la conseguenza che discende dall'accoglimento del principio-persona.

La prima conseguenza è bene resa dall'affermazione degli Scolastici "operari sequitur esse": è la persona a decidere circa il suo operare; quanto a dire che l'autogenerazione è frutto dell'auto-determinazione della persona. Quando l'agire non è più sperimentato da chi lo compie come propria auto-determinazione e quindi propria auto-realizzazione, esso cessa di essere umano. Quando il lavoro non è più espressivo della persona, perché non comprende più

il senso di ciò che sta facendo, il lavoro diventa schiavitù. L'agire diventa sempre più transitivo e la persona può essere sostituita con una macchina quando ciò risultasse più vantaggioso. Ma in ogni opera umana non si può separare ciò che essa significa e ciò che essa produce. La seconda conseguenza cui sopra accennavo chiama in causa la nozione di giustizia del lavoro. Il lavoro giusto non è solamente quello che assicura una remunerazione equa a chi lo ha svolto, ma anche quello che corrisponde al bisogno di autorealizzazione della persona che agisce e perciò che è in grado di dare pieno sviluppo alle sue capacità. In quanto attività basicamente trasformativa, il lavoro interviene sia sulla persona sia sulla società; cioè sia sul soggetto sia sul suo oggetto. Questi due esiti, che scaturiscono in modo congiunto dall'attività lavorativa, definiscono la cifra morale del lavoro. Proprio perché il lavoro è trasformativo della persona, il processo attraverso il quale vengono prodotti beni e servizi acquista valenza morale, non è qualcosa di assiologicamente neutrale. In altri termini, il luogo di lavoro non è semplicemente il luogo in cui certi *input* vengono trasformati, secondo certe regole, in *output*; ma è anche il luogo in cui si forma (o si trasforma) il carattere del lavoratore.

Quel che precede ci consente ora di afferrare la portata della grande sfida che è di fronte a noi: come realizzare le condizioni per un'autentica libertà *del* lavoro, intesa come possibilità concreta che il lavoratore ha di realizzare non solo la dimensione acquisitiva del lavoro – la dimensione che consente di entrare in possesso del potere d'acquisto con cui soddisfare i bisogni materiali – ma anche la sua dimensione espressiva. Dove risiede la difficoltà di una tale sfida? Nella circostanza che le nostre democrazie liberali mentre sono riuscite a realizzare (tanto o poco) le condizioni per la libertà *nel* lavoro – grazie alle lunghe lotte del movimento operaio e sindacale – paiono impotenti quando devono muovere passi verso la libertà *del* lavoro. La ragione è presto detta. Si tratta della tensione fondamentale tra la libertà dell'individuo di definire la propria concezione della vita buona e l'impossibilità

per le democrazie liberali di dichiararsi neutrali tra “modi di vita che contribuiscono a produrre [beni e servizi] e quelli che non vi contribuiscono” (Gutmann e Thompson, 1996)⁵. In altri termini, una democrazia liberale non può accettare che qualcuno, per vedere affermata la propria visione del mondo, possa vivere sul lavoro di altri. La tensione origina dalla circostanza che non tutti i tipi di lavoro sono accessibili a tutti e pertanto non c'è modo di garantire la congruità tra un lavoro che genera valore sociale e un lavoro che interpreta la concezione di vita buona delle persone.

Ebbene, la proposta di A. MacIntyre di concettualizzare il lavoro come opera è quella che appare come la più realisticamente praticabile. Un'attività lavorativa si qualifica come opera quando riesce a far emergere la motivazione intrinseca della persona che la compie. Estrinseca è la motivazione che induce ad agire per il risultato finale che l'agente ne trae (ad esempio, per la remunerazione ottenuta). Intrinseca, invece, è la motivazione che spinge all'azione per la soddisfazione diretta che essa arreca al soggetto quando questi percepisce che essa è orientata al bene. È noto che la qualità che un individuo può esprimere nel suo lavoro è di due tipi: codificata, l'una, tacita, l'altra. La prima è la qualità che può essere accertata, sulla base di protocolli e codici previamente fissati, anche da una parte terza che può sanzionare, se del caso, comportamenti devianti o opportunistici. Tacita, invece, è la qualità di una prestazione lavorativa che non è verificabile da parti terze. Ora, mentre per ottenere un'elevata qualità codificata si può intervenire con adeguati schemi di incentivo (monetari o non), per conseguire livelli elevati di qualità tacita non c'è altra via che quella di far leva sulla motivazione intrinseca del lavoratore. (Si osservi che in non pochi contesti produttivi la qualità tacita è, oggi, assai più rilevante di quella codificata, perché è dalla prima che deriva la capacità di innovare).

⁵ Gutmann, A., Thompson, D. (1996), *Democracy and disagreement*, Belknap Press.

Si pone la domanda: cosa è necessario fare per rendere praticabile la strategia del lavoro come opera? Che si abbia il coraggio, oltre che l'intelligenza, di andare oltre il modello ford-taylorista di organizzazione del lavoro introdotto all'epoca della seconda rivoluzione industriale. È questo un modello centrato sul postulato della rigida divisione e specializzazione fra chi dirige e chi esegue; tra chi è autorizzato a pensare e chi è addetto a mansioni routinarie e alienanti. Non si fa fatica a comprendere come restando all'interno della gestione scientifica del lavoro tipica del taylorismo – o anche del neo-taylorismo – mai potrà realizzarsi la libertà del lavoro. Quest'ultima, infatti, non è compatibile con nessuno dei due principali schemi organizzativi per gestire il processo lavorativo. Né con quello del mercato interno che idealizza l'organizzazione d'impresa come se fosse un microcosmo basato sulla logica meritocratica; né con quello della gerarchia, come è appunto lo schema tayloristico, oggi ancora largamente applicato.

La forma organizzativa verso cui tendere è piuttosto quella tipica dell'impresa sociale che pensa l'impresa come comunità, né dunque come merce, né come gerarchia e nella quale le *non-cognitive skills* ricevono adeguata considerazione. H. Mintzberg (2009)⁶ ha bene chiarito, che i principi fondativi del modello della comunità sono il dialogo, la trasparenza, la condivisione. Sono questi gli stessi principi che definiscono compiutamente il lavoro come opera. In quanto centrato sulla persona – e non sull'individuo – il modello della comunità consente la piena valorizzazione della creatività di chi lavora, esaltandone il potenziale umano. Non si tratta di qualcosa di utopico, perché ormai parecchie, anche se ancora in posizione minoritaria, sono le organizzazioni di impresa che vanno adottando un tale modello conseguendo risultati di eccellenza⁷. È agevo-

⁶ Mintzberg, H (2009), "Rebuilding Companies as Communities", *Harvard Business Review*, agosto.

⁷ Per un esempio concreto, si rinvia a Catmui, E. (2008), "How Pixar fosters collective creativity", *Harvard Business Review*, September.

le darsene conto. Nella società della conoscenza, le tecniche diventano obsolete sempre più in fretta, trascinando nell'area dell'obsolescenza anche le abilità umane troppo rigidamente circoscritte all'ambito di pertinenza di queste tecniche. Ecco perché l'impresa ha sempre maggiore bisogno di creatività, ma è evidente che ciò è possibile se il senso del lavoro viene spostato sempre di più verso comportamenti non istintivi e non abituali. Vale a dire se l'impresa non limita le relazioni tra gli individui che in essa agiscono a stili di pensiero e di azione basati su *routine* e su comportamenti meccanizzabili. È giunto il momento di prendere atto che è l'imprenditorialità innovativa e non già quella replicativa che genera discontinuità, che esplora nuove soluzioni, che rompe lo *status quo*. E per questo fine, l'impresa sociale è assai più attrezzata dell'impresa tradizionale.

Mi piace terminare sottolineando come il conseguimento dell'obiettivo della trasformazione dipende, in ultima istanza, dall'assetto istituzionale, cioè dalle regole del gioco economico che una società di uomini liberi decide di darsi. Non c'entra la scarsità delle risorse, come troppo spesso si tende a credere o a far credere. Bisogna avere l'onestà intellettuale di ammettere che è dal modello di ordine sociale che si vuole forgiare che discende la possibilità o meno di realizzare la libertà del lavoro. Il capitalismo è uno, ma le varietà di capitalismo sono tante. E le varietà dipendono dalle matrici culturali che finiscono per prevalere nelle diverse epoche storiche. Non c'è dunque nulla di irreversibile nel capitalismo. La creazione di valore è tornata oggi – come già era accaduto all'epoca dell'Umanesimo civile del XV secolo – ad aver bisogno di persone, di relazioni tra le stesse, di significati. Nella stagione attuale, si produce valore autentico solo se si genera senso, in luoghi – prima di tutto luoghi di lavoro – che non separando dissennatamente dimensione soggettiva e dimensione oggettiva del lavoro costruiscono occasioni concrete di libertà, la quale – mai lo si dimentichi – non può essere prodotta, né può essere scambiata al modo delle merci.

Si riesce così a comprendere perché c'è bisogno, oggi più

che mai, di imprenditori sociali capaci di ibridare altri tipi di imprenditori e ciò al fine di trasformare – e non solo riformare – un modo di produzione non più all'altezza delle sfide in atto. È in ciò il vero e decisivo impatto sociale che le imprese sociali sono in grado di generare. Sono ormai maturi i tempi per cercare di misurare – con una adeguata metrica – questa specifica forma di impatto sociale.

FUTURO ARTIGIANO⁸

di Stefano Micelli

Università Ca' Foscari, Venezia – Fondazione Nord Est

Il titolo provocatorio “Futuro Artigiano”⁹ ha a che fare con un nuovo modello di impresa, un nuovo modo di pensare la manifattura in Italia e all'estero e una modalità diversa di ragionare su quelle che sono le trasformazioni tecnologiche che stiamo vivendo in questi anni.

Tutto l'impianto sviluppato ha solo apparentemente a che fare con l'Italia e le specificità delle sue regioni. Gran parte del lavoro di ricerca è stato, infatti, maturato all'interno di un'esperienza internazionale. Se oggi si ragiona su questa rottura, su questo nuovo modello imprenditoriale, sulla parola “artigianalità” non è per merito degli italiani. Anzi, sono stati gli americani a rinnovare un'idea di “fare” e di produzione che gli italiani a lungo hanno messo in secondo piano, considerandola uno dei fardelli che hanno costretto il nostro paese a ritardare il suo ingresso nella modernità del contemporaneo.

In America il tema del “sapere fare” è stato oggetto di una interessante produzione scientifica e non che ha segnato tutto l'ultimo decennio, determinando anche un dibattito interessante nel mondo americano, esempio del quale è l'articolo sul lavoro di Matthew Crawford¹⁰ pubblicato dal New York Times.

Ad un certo punto negli Stati Uniti proprio per quelle dinamiche di rigetto legate al successo e alla predominanza dell'economia della finanza, si è compresa la necessità di

⁸ *Testo non rivisto dal relatore.*

⁹ Per approfondimenti si rinvia a: Micelli, S. (2011), *Futuro Artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio Editori.

¹⁰ Crawford, M.B. (2015), *Shop Class as Soulcraft. An Inquiry into the Value of Work*, New York, The Penguin Press.

“guardare diversamente”, in particolar modo al lavoro manuale come ad un possibile sbocco professionale per noi e per le future generazioni. Oggi esistono lavoratori della conoscenza, non solo studiosi che ricombinano conoscenze astratte ampiamente disponibili online, ma persone che decidono di confrontarsi con il mondo reale, accettando la sfida di un dialogo con un’intelligenza “altrui” all’interno di quella che è definita oggi un’economia della coesione.

Molti altri libri trattano l’argomento: uno è *Made by Hand* di Mark Frauenfelder¹¹ espressione del *Do It Yourself* (DIY, ovvero il fai-da-te) e del *made by hand*. Si tratta nello specifico di una proposta di un giornalista della *new economy* che nel 2001 vede il suo editore fallire e che riflette su una cultura del consumo che mette in discussione il cd. consumismo, immaginando un processo di ricostruzione materiale degli oggetti che lo circondano. In questo modo si riappropria di una cultura (quella in cui si è inseriti nella propria quotidianità) e diventa protagonista con gli altri (la rete e le connessioni sociali sono fondamentali) di un percorso di riappropriazione che è strettamente necessario. Mark Frauenfelder è divenuto poi il direttore di una rivista, “*MAKE: technology on your time*”, che è divenuto negli Stati Uniti un vero e proprio manifesto di un nuovo modo di pensare la produzione, la manifattura, il fai-da-te, l’innovazione tecnologica. MAKE è diventato anche un evento sociale, *Maker Faire*, il festival di MAKE che oggi raduna centinaia di migliaia di persone nella Hall of Science di New York. L’idea alla base è che si impara facendo e che ciò sviluppa l’intelligenza, la creatività e l’innovazione. Anche in Europa si è conosciuta una riscoperta profonda differente da quella statunitense, in particolare in paesi come la Francia dove si è associato il tema della qualità del “fare” (artigianale) con quello del lusso. Oggi il lusso non si vende più come “moda”, cioè come cose che cambiano, ma come qualità manifatturiera. Esperienza simile anche se con le sue specificità è quella inglese: il Victoria

¹¹ Frauenfelder, M. (2010), *Made by Hand*, New York, Portfolio Hardcover.

& Albert Museum, che è una prestigiosissima istituzione culturale londinese, ha rilanciato il tema dell'artigianalità consapevole con una serie di mostre, una per tutte "The Power of Making" nel 2011. Un'idea di artigianalità che fa leva sulle capacità dell'individuo di diventare padrone del suo destino. Il potere ha la caratteristica di essere legittimante, ovvero si fonda sull'idea di creatività e di poterla esprimere nel lavoro. Il V&A Museum è l'erede oggi della grande tradizione dell'"Arts & Craft" nata e sviluppata da John Ruskin e William Morris. È uno dei pilastri di quell'Economia Civile che oggi conosciamo attraverso una letteratura contemporanea che però trova le sue radici in una riflessione sull'artigianalità e che nel mondo anglosassone è rimasta molto viva, contaminandosi col contemporaneo ed, in particolare, col dibattito tecnologico. Vi è, infine, il tema della grande tradizione del Nord Europa che riscopre l'artigianalità – anche quella italiana – attraverso la logica del *design*. Le scuole olandesi ritengono che l'artigianato sia una miniera di creatività ed opportunità. In Italia in passato c'è stata molta difficoltà a ragionare su questi argomenti, perché si proveniva da una storia economica il cui modello economico era imperniato sull'artigianalità (la terza Italia dei distretti, figura 1), un modello che dal 2000 in poi ha però dimostrato crepe e limiti evidenti di fronte agli *choc* derivanti dalla globalizzazione (ad esempio, l'avvento delle ICT, l'introduzione dell'Euro, nel 2001 l'arrivo della Cina nel WTO, ecc.). Tutti questi cambiamenti hanno fatto sì che i distretti esistenti fossero in realtà il segno della renitenza italiana al moderno e, soprattutto, alla grande impresa con le sue economie di scala. Per questo nel nostro paese l'anticorpo è ben presente: quando si parla di "artigiano" si torna ad un dibattito che per 15 anni ha visto molte critiche a questa tradizione e poche aperture di visuale al futuro. I protagonisti del *Made in Italy* oggi (l'Italia è il 5° paese per *export* a livello mondiale) sono soprattutto le *medie* imprese, aziende con un fatturato compreso tra i 50 e i 500 milioni di euro, che operano nei settori della meccanica, dell'arredo, della moda e dell'agroalimentare e che

presidiano i mercati internazionali in maniera eccellente. Non si tratta solo di un problema dimensionale, quanto piuttosto di natura concettuale: se oggi si guardasse con un minimo di senso critico al successo internazionale di moltissime realtà aziendali ci si confronterebbe con un'idea diversa di "successo", fatto di qualità manageriale e organizzativa di una grande tradizione artigiana che non ha più senso produrre all'interno di una bottega e che, piuttosto, ha bisogno di un contesto organizzativo e di tecniche di *management* che vanno oltre la mera capacità di operare in ambito internazionale. Brunello Cucinelli è un esempio emblematico in questo senso.

Riguardare questo tipo di modello di *management*, organizzativo e di proiezione internazionale con occhi diversi è importante non per fare un'operazione di verità, quanto piuttosto perché oggi siamo nel bel mezzo di una grandissima trasformazione tecnologica che la stampa chiama "IV rivoluzione industriale". Dal modo in cui noi leggiamo la nostra traiettoria di sviluppo possiamo o meno trarre beneficio dai cambiamenti tecnologici.

Stiamo parlando della saldatura, sempre più strutturale, tra digitale e manifatturiero: le stampanti 3D sono l'emblema più lampante e mediatico di questi grandi cambiamenti. In generale, gli americani sono l'evidenza che questa saldatura tra atomi e *bit* rappresenti la grande novità sulla quale costruiremo i successi e gli insuccessi delle aziende manifatturiere nel prossimo futuro. Se si parla di rivoluzione industriale è perché la posta in gioco è molto alta: tali questioni, infatti, sono già note in Emilia-Romagna, Veneto e Lombardia, nuove tecnologie che nelle nostre imprese sono abbondantemente diffuse ma che oggi rappresentano una novità per accessibilità, costo e facilità d'uso. Si tratta di stampanti 3D (manifattura additiva), piuttosto che di *laser cutter* e frese a controllo numerico (manifattura sottrattiva). Le nuove tecnologie permettono quindi di abbassare i costi e aumentare contemporaneamente la qualità dei processi produttivi.

Ci sono due modalità per trarre benefici da questi strumenti digitali che corrispondono ad altrettanti modelli:

1. la prima si chiama *Industria 4.0* ed è un modello costruito dal governo tedesco insieme a grandi multinazionali come Siemens e Bosch. Questo modello parte dal paradigma dell’“internet delle cose” e sostiene che le nuove fabbriche saranno automatiche, luoghi in cui gli oggetti parleranno con le macchine e dove la produttività del lavoro aumenterà esponenzialmente, perché gran parte delle attività verranno automatizzate. All’interno di questo modello si prevede dunque uno spazio produttivo senza uomini che consente a queste nuove tecnologie di essere sfruttate a pieno regime, anche in uno schema alternativo (non più le catene di montaggio di una volta, ma oggetti sempre diversi prodotti da macchine sempre più intelligenti);
2. la seconda è la variante italiana, basata invece su una saldatura diversa tra tradizione e tecnologie del contemporaneo, una saldatura profonda tra un “saper fare” che ha una forte intensità culturale e comunitaria (in senso fisico, territoriale, ma anche digitale) e le nuove tecnologie.

Per immaginare oggi un *Made in Italy* che con queste caratteristiche e forza culturale si proietta all’estero è necessario accettare la sfida delle nuove tecnologie intese come *piattaforme*. Su questo hanno già scommesso tre grandi gruppi internazionali come Google, Samsung e Amazon. Un altro esempio è *Etsy*, una piattaforma culturale che nasce a Brooklyn da un gruppo di imprenditori che ideologicamente ha scommesso sulla possibilità di far vendere a piccoli artigiani le loro produzioni differenziate su piccola scala.

Oltre al commercio elettronico, si pensi al *crowdfunding* e a tutte quelle iniziative legate a questo modello produttivo di giovani brillanti e di talento che oggi invece di chiedere finanziamenti presso i tradizionali istituti di credito si rivolgono a queste piattaforme anche per testare la bontà delle loro idee e dei loro prodotti. Il ragionamento che ne sta alla base parte dall’interesse nei confronti di una *comunità* prima che di un consumatore e lo stesso ragiona-

mento sta alla base dei negozi dove si realizzano i prodotti insieme ai clienti grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie. Tutti questi segnali, dal commercio elettronico alla finanza, parlano di un mondo in cui la manifattura e una nuova idea di socialità si saldano in maniera originalissima. Non si parla più di mercato e transazioni non perché non ci siano più, ma perché ciò che lega in maniera nuova queste dimensioni è un'idea di socialità di cui gli italiani sono stati in questi 15 anni naturali protagonisti. Non cogliere questa occasione per il nostro paese è un crimine, non solo perché si tratta di una modalità capace di rimettere a posto i conti, ma anche per rinnovare un'idea di elaborazione culturale, oltre che economica, di cui il nostro paese è sempre stato protagonista negli ultimi trent'anni, un'idea di cui il mondo ha particolarmente bisogno.

UNA LEGISLAZIONE PROMOZIONALE E SUSSIDIARIA PER LA COSTITUZIONALIZZAZIONE DEGLI ATTORI DELLA SOCIETÀ CIVILE¹²

di Luigi Bobba

*Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
con delega per la Riforma del Terzo settore*

1. Il Terzo settore. Attore della crescita economica sostenibile e della coesione sociale

Il variegato e vasto mondo di soggetti e attori della società civile, di associazioni solidaristiche e civiche, di imprese che a vario titolo possono essere ricondotti sotto la dicitura di Terzo settore costituiscono un'infrastruttura economica, sociale, culturale politica e morale, fondamentale della società italiana (Colozzi e Bassi, 2003).

Si tratta di un insieme di organizzazioni che in via preliminare possono essere ricondotte a due grandi famiglie:

- le organizzazioni a prevalente vocazione associativa;
- le organizzazioni a prevalente vocazione economica.

Le prime a loro volta si articolano in due grandi raggruppamenti:

- a1) le organizzazioni ad orientamento solidaristico (volontariato - L. 266/1991);
- a2) le organizzazioni ad orientamento civico (associazionismo pro-sociale - L. 383/2000).

Le seconde si suddividono in due tipologie principali:

- b1) le società cooperative di solidarietà sociale (cooperazione sociale - L. 381/1991);
- b2) le altre forme imprenditoriali (imprese sociali - D.lgs. 155/2006).

¹² Il presente contributo è già stato pubblicato su "Osservatorio Isfol", IV (2014), n. 3-4, pp. 11-24.

Questa articolazione esaurisce tutte le molteplici forme associative esistenti nel Terzo settore, evidenziando che in esso rientrano anche diverse tipologie come le fondazioni, le associazioni sportive, le ONG, le società di mutuo soccorso, le banche del tempo e molte altre ancora.

Come emerge chiaramente dai dati contenuti nel *Secondo censimento delle istituzioni non profit* realizzato dall'Istat relativamente ai soggetti esistenti al 31/12/2011, il Terzo settore ha visto nel decennio 2001-2011 un forte incremento (Tabella 1) sia in termini di unità operative (passate da 235.000 a 301.000; +28%), sia in termini di addetti (passati da 488.500 a 680.800; +39%), che di volontari (passati da 3.315.000 a 4.760.000; +43%).

Si tratta di una vasta mole di risorse economiche ed umane al servizio della comunità territoriale di riferimento che spesso costituiscono il primo antidoto verso la disgregazione del tessuto economico e sociale e la principale forza per la costruzione di una società coesa, inclusiva e sostenibile.

Le modalità operative che storicamente i soggetti del Terzo settore hanno messo in atto si sono manifestate attraverso una serie di forme giuridiche prevalenti (Tabella 2) tra le quali spicca per numero di unità quella della associazione (Libro I, Titolo II, Codice civile) (89,4% del totale), nelle due versioni di associazione riconosciuta (22,7% del totale) e associazione non riconosciuta (66,7% del totale).

In secondo luogo, una specificità italiana ormai diffusa in tutta Europa, troviamo la cooperazione sociale (3,4% del totale) che pur nel limitato numero di unità operative (poco più di 11 mila imprese) rappresenta il principale bacino occupazionale del Terzo settore.

Infine, vi è la forma della fondazione (2,1% del totale), modalità operativa di tipico impianto anglosassone ma che sta attraversando una fase di forte sviluppo e diffusione anche nel nostro Paese (nel decennio il numero di unità è raddoppiato), in ragione della sua capacità di conciliare una gestione di tipo privatistico con il perseguimento di fini di interesse collettivo.

Tab. 1 – Numero di istituzioni non profit attive e di risorse umane impiegate – Censimenti 2011 e 2001 (valori assoluti e variazioni percentuali)

	2011	2001	Var. % 2011-2001
Istituzioni non profit	301.191	235.232	28,0
Istituzioni con volontari	243.482	220.084	10,6
Volontari	4.758.622	3.315.327	43,5
Istituzioni con addetti	41.744	38.121	9,5
Addetti (dipendenti)	680.811	488.523	39,4
Istituzioni con lavoratori esterni	35.977	17.394	106,8
Lavoratori esterni	270.769	100.525	169,4
Istituzioni con lavoratori temporanei	1.796	781	130,0
Lavoratori temporanei	5.544	3.743	48,1

Fonte: Istat (2013)

Tab. 2 – Istituzioni non profit per forma giuridica - Censimenti 2011 e 2001 (valori assoluti, percentuali e variazioni percentuali)

Forme giuridiche	2011		2001		Var. % 2011- 2001
	v.a.	%	v.a.	%	
Associazione riconosciuta	68.349	22,7	62.231	26,5	9,8
Associazione non riconosciuta	201.004	66,7	156.133	66,4	28,7
Cooperativa sociale	11.264	3,7	5.674	2,4	98,5
Fondazione	6.220	2,1	3.077	1,3	102,1
Altra forma giuridica	14.354	4,8	8.117	3,5	76,8
Totale	301.191	100	235.232	100	28

Fonte: Istat (2013)

È importante rilevare che, in termini meramente economici, si tratta per la stragrande maggioranza di organizzazioni ed imprese di dimensioni medio-piccole (Tabella 3). Infatti, la quasi totalità (95,5%) presenta bilanci annuali inferiori ai 500 mila euro.

Un terzo (33,1%) di tutte le istituzioni non profit attive nel nostro paese risulta avere bilanci annuali uguali o inferiori ai 5 mila euro; un altro terzo (34,3%) si colloca nella fascia tra i 5 mila e 30 mila euro; solo il 4,5% delle istituzioni non profit (13.500 unità su 301.000) presenta bilanci superiori al mezzo milione di euro.

Da sottolineare però il fatto che tale porzione di unità organizzative (4,5%) movimentata i 4/5 del totale (81,8%) delle risorse attivate dal Terzo settore nel suo complesso, ovvero 52 miliardi di euro sui 63 miliardi complessivi. Infine, un altro elemento sorprendente: i 2/3 dei finanziamenti su cui si reggono i soggetti del Terzo settore derivano da risorse private e solo 1/3 da trasferimenti di Istituzioni pubbliche.

Tab. 3 – Istituzioni non profit ed entrate/proventi per classi di entrate/proventi

<i>Classi entrate/ proventi</i>	<i>Istituzioni</i>	<i>%</i>	<i>entrate/ proventi</i>
0 - 5.000 euro	99.801	33,14	192.949.985
5.001 - 10.100 euro	38.589	12,81	286.026.975
10.001 - 30.000 euro	64.793	21,51	1.178.687.955
30.001 - 60.000 euro	32.855	10,91	1.411.192.015
60.001 - 100.00	19.296	6,41	1.500.427.085
100.001 - 250.000	22.212	7,37	3.540.565.646
250.001 - 500.000	10.079	3,35	3.530.424.966
500.001 e più	13.566	4,5	52.299.609.816
Totale	301.191	100	63.939.884.443

Media = 212.290, 16 euro; Mediana = 12.300,00 euro; Moda = 100,00 euro

Fonte: Istat (2013)

Questi dati ci forniscono due indicazioni fondamentali:

- a. il valore sociale aggiunto (Bassi, 2011) dei soggetti di Terzo settore non sta principalmente nella loro valenza economica (sebbene rilevante), ma piuttosto nel loro apporto in termini di capitale sociale, di produzione di beni relazionali, di incremento del grado di inclusione e coesione sociale;
- b. le misure incentivanti che il settore pubblico (Parlamento, Governo e articolazioni amministrative nazionali, regionali e locali) può e deve mettere in campo per promuovere, sostenere ed incentivare gli attori di Terzo settore dovranno andare nella direzione non tanto di sgravi fiscali e tassazione agevolata (di cui beneficiano una minoranza pur rilevante di queste organizzazioni), quanto piuttosto di semplificazione delle procedure amministrative per la costituzione e la gestione ordinaria di tali soggetti (composti nella stragrande maggioranza dei casi da organizzazioni di dimensioni piccole o piccolissime) e di favorire la loro partecipazione ai processi di programmazione, implementazione e realizzazione delle politiche pubbliche (in specie quelle sociali, sanitarie ed educative) a livello territoriale, e alla costruzione di modalità di collaborazione e *partnership* incentivanti con la pubblica amministrazione (in particolare a livello locale).

2. Una riforma organica ispirata ai principi della chiarezza e semplificazione normativa

Per tali ragioni il *Disegno di Legge Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale*, in discussione in questi mesi in Parlamento si presenta come particolarmente innovativo, in quanto si propone di:

delegare il Governo ad adottare decreti legislativi in materia di disciplina del Terzo settore. Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civi-

che e solidaristiche e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività d'interesse generale anche mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale nonché attraverso forme di mutualità (...) (Art.1)

e in particolare di pervenire:

a) alla revisione della disciplina del Titolo II del Libro Primo del Codice civile in materia di associazioni, fondazioni e altre istituzioni di carattere privato senza scopo di lucro, riconosciute come persone giuridiche o non riconosciute;

b) al riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore di cui al comma 1, compresa la disciplina tributaria applicabile a tali enti, mediante la redazione di un apposito Codice del Terzo settore, secondo i principi e i criteri direttivi di cui all'articolo 20, commi 3 e 4, della legge 17 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni;

c) alla revisione della disciplina in materia di impresa sociale;

d) alla revisione della disciplina in materia di servizio civile nazionale. (Art.1)

Mi preme sottolineare come l'intento di realizzare il riordino e la revisione organica della disciplina degli enti privati del Terzo settore, anche mediante la redazione di un apposito Codice del Terzo settore, è di particolare rilevanza, in quanto nel tempo è venuta stratificandosi un'ampia mole di provvedimenti normativi ad esso dedicati, spesso in modo non organico.

Da più parti tale legislazione è stata definita a “canne d'organo” per sottolineare come alle diverse famiglie di attori e soggetti del Terzo settore sia stata dedicata nel tempo una legge *ad hoc* (volontariato - L. 266/1991; cooperazione sociale - L. 381/1991; associazionismo pro-sociale - L. 383/2000; imprese sociali - D.lgs. 155/2006), il che ha prodotto in molti casi sovrapposizioni e disfunzionalità. Pertanto, il Governo in collaborazione con le parti socia-

li interessate¹³ (*stakeholder* di riferimento) intende procedere in modo deciso verso questo processo di riordino organico della disciplina degli enti di Terzo settore con l'auspicio che esso possa trovare il più ampio sostegno politico e con la consapevolezza che così facendo si sta creando un altro piccolo ma essenziale tassello nel disegno complessivo di dare al nostro paese tutti gli strumenti istituzionali per la realizzazione di una società coesa, inclusiva ed economicamente sostenibile.

All'interno di un'iniziativa svoltasi nel 2014, intitolata *Beyond the GDP* – volta a sviluppare una riflessione sugli indicatori che vanno “oltre il PIL” – nell'affrontare il tema del benessere equo e sostenibile (BES), si è svolto un vivace dibattito fra il parlamentare tedesco Zimmer e il Commissario europeo all'Ambiente Potočnik. Il primo ha sostenuto che gli indicatori del BES sono incomprensibili per gli elettori tedeschi, mentre il PIL è una misura chiara e semplice. Il secondo, invece, ha affermato che ormai viviamo in un'epoca in cui non è possibile ragionare rispetto ad un orizzonte di breve periodo.

Questo confronto è testimone della distanza e della problematicità del tempo in cui viviamo: da un lato, c'è chi insegue il consenso puro e semplice dei propri elettori e, dall'altro, vi è chi cerca di avere una visione rispetto al futuro.

Se da una parte oggi, senza dubbio, la politica non deve dimenticare i suoi elettori, dall'altro al contempo deve perseguire un orizzonte e una visione di lungo termine, una capacità di guardare avanti, di interpretare e di guidare il cambiamento. In tal senso, citando Zamagni: «Viviamo in un tempo dominato dall'individualismo libertario, dove le preferenze vengono trasformate in diritti, nel campo economico, giuridico e bioetico».

Questa riflessione si collega ad una massima del compian-

¹³ La Legge delega ha tenuto nella dovuta considerazione le molteplici indicazioni emerse dalla consultazione pubblica sulle “Linee guida per la riforma del Terzo settore” promossa dal Governo, e di cui rende ampia documentazione Anna Chiara Giorio in un ricco ed articolato saggio (Giorio A.C., 2014).

to Roberto Ruffilli: “I diritti e le responsabilità non nascono dai singoli ma hanno un fondamento nella comunità”. L’attuale progetto di riforma del Terzo settore fa riferimento a tali principi. L’intento del Governo italiano è semplice e, al tempo stesso, difficile da raggiungere. È *semplice* nel senso che l’obiettivo perseguito è quello di riorganizzare, in termini organici, la legislazione (primaria e secondaria) relativa al Terzo settore affinché sia effettivamente ispirata all’ultimo comma dell’articolo 118 della Costituzione della Repubblica italiana: “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”.

È, invece, *difficile* definire quale deve essere il compito delle istituzioni nel rapporto con i soggetti e le organizzazioni, ma anche con i cittadini singoli, che decidono liberamente di svolgere attività di interesse generale. Con tale dicitura si intendono le attività che hanno a che fare con il bene comune e della comunità secondo il principio di sussidiarietà, ovvero secondo il principio per cui la responsabilità di trovare risposte ai bisogni dei cittadini non nasce dall’alto (dallo Stato, dalla legge) ma scaturisce, innanzitutto, dalla comunità e dalle reti sociali, familiari a livello locale (municipale). Attraverso questa modalità di azione si ha la possibilità di rispondere ai bisogni dei cittadini agendo effettivamente ed in positivo sul benessere delle famiglie, della comunità e, più in generale, di tutto il Paese. Ecco, dunque il senso della Riforma: per citare le parole di Francesco Occhetta, il quale su la “Civiltà cattolica” afferma che è in atto una “vera e propria rivoluzione culturale che viene prima del cambiamento legislativo”. C’è stata, infatti, una lunga stagione di “seminazione” per promuovere questo cambiamento culturale a cui segue un cambiamento politico e legislativo (dal momento che la legge tende a riconoscere quello che di fatto è venuto modificandosi nella società). In questo senso, bisogna riformare alcuni principi e procedere ad un riordino generale della legislazione in modo tale da offrire un profilo chiaro a tutto il

mondo del Terzo settore (soprattutto per quanto riguarda la disciplina degli enti e le diverse legislazioni di settore). Anche i dati dell'ultimo Censimento Istat sulle istituzioni non profit forniscono informazioni importanti e possono aiutare nella formulazione di una legge che non sia astratta ma sia, in qualche modo, "dentro" a ciò che già sta cambiando. Inoltre, il contributo dell'Istat è importante poiché, come si evince dalla legge, c'è la volontà di prevedere un Registro unico delle organizzazioni non profit (definendo, così, un perimetro chiaro delle organizzazioni a cui fanno riferimento i principi costituzionali).

Serve, al contempo, anche un riordino nel campo della legislazione fiscale. Infatti, il D.lgs. n. 460/1997 ha subito modifiche nel corso del tempo e si sono aggiunti altri decreti e regolamenti, arrivando così ad una sorta di legislazione a "strati geologici". La necessità in tal senso è duplice: da un lato, si muove nella direzione della *semplificazione* e, dall'altro, in quella della chiarificazione.

Stato e istituzioni (in senso lato) nel favorire l'autonoma iniziativa dei privati devono orientarsi ad organizzazioni che perseguono finalità di interesse generale e producono anche un impatto sociale.

Oggi, il criterio meramente formalistico e astratto del "senza scopo di lucro" fa sì che vengano trattate allo stesso modo realtà assai distinte (per esempio, una società sportiva dilettantistica rivolta ai ragazzi di un quartiere difficile ed un centro fitness in una grande città). La misurazione dell'impatto sociale, quindi, sarà una grande sfida per il futuro, proprio per far sì che quell'impegno programmatico delle istituzioni sia effettivamente commisurato alla produzione di beni comuni e di attività di interesse generale. Bisogna riconoscere che la modalità per arrivare alla formulazione dei decreti legislativi non sarà semplice. Su alcuni elementi della riforma le idee sono sufficientemente chiare (in particolare, per quanto riguarda il Servizio civile e l'impresa sociale); su altri temi (come il riordino e la semplificazione della disciplina degli enti, il quadro unitario delle leggi di settore e, soprattutto, la materia fiscale) il lavoro richiede una complessità e un'attenzione maggiore, per fare

una normativa che sia al contempo efficace e promozionale. Non v'è dubbio che si tratti di un disegno riformatore rivolto al "futuro". In questo senso la riforma, oltre all'ambizione di costruire un quadro unitario, semplice e ben ancorato all'articolo 118 della Costituzione, prevede due "motori" aggiuntivi: Servizio civile e Impresa sociale.

Il Servizio civile, così com'è pensato, con un orizzonte quantitativo entro il 2017 di 100 mila giovani, si qualifica come un grande "vivaio" di vocazioni al volontariato, al servizio per la propria comunità e all'impegno civico, consentendo anche l'opportunità di un avvicinamento ad un percorso professionale. Non a caso, in accordo con le Regioni, c'è una sperimentazione, unica in Europa, per utilizzare il Servizio civile anche dentro il programma di Garanzia Giovani.

Una generazione di circa 100 mila giovani che fanno l'esperienza del Servizio civile (magari modulata in modi diversi nei tempi e nelle forme) rappresenterà un grande investimento in termini di motivazioni e di valori, nella vita delle persone, sviluppando sia il senso di appartenenza al proprio paese, che l'appassionamento a qualche buona causa. L'altro motore è quello dedicato all'impresa sociale. Anche se alcuni elementi sul tema sono controversi, ormai tutti convergono sull'urgenza e sulla necessità di avere una legislazione che consenta di inaugurare una nuova stagione di nascita e di sviluppo di imprese sociali, non solo sotto la forma di cooperative sociali ma anche avvalendosi di altre forme giuridiche (imprese che incorporano il valore sociale come obiettivo e missione, così come hanno fatto le cooperative sociali).

Bisogna, quindi, guardare con fiducia verso questa direzione, poiché in Italia questa radice della cooperazione sociale ha prodotto sia un'innovazione culturale che un significativo successo imprenditoriale.

Non bisogna avere paura delle "contaminazioni" positive fra mondo for profit e mondo non profit. Nella produzione di beni a destinazione pubblica è necessario avere dei soggetti che non siano meramente orientati al profitto. Questi soggetti sono lo strumento imprendito-

riale per creare quell'innovazione sociale senza la quale il vecchio sistema di welfare non è in grado di soddisfare tutti i bisogni dei cittadini.

Proprio grazie all'originalità dell'esperienza italiana, si può aprire una stagione in cui attirare, nel campo della produzione di beni a valore aggiunto sociale, capitali cosiddetti "pazienti" e risorse da investire nella creazione di ricchezza e di lavoro, ma anche nella creazione di valore sociale.

In conclusione, non bisogna sprecare l'opportunità di condurre a termine questa riforma, anche facendo leva su tali due ambiti: Servizio civile e impresa sociale. Tanto più questa riforma sarà condivisa, coinvolgendo e valorizzando l'esperienza dei suoi protagonisti, tanto più sarà efficace.

3. Il ruolo dell'economia sociale nell'Unione europea

Le numerose ricerche e pubblicazioni statistiche, tra cui i risultati del Censimento che l'Istat ha realizzato nel 2011 su tutto il sistema dell'economia sociale, evidenziano che quest'ultima, in generale, non solo è un attore economico e sociale di grande importanza, soprattutto in alcuni paesi, ma è potenzialmente in grado di dare un contributo ancora più incisivo e ben maggiore alla crescita intesa in senso lato nelle sue dimensioni: economica, sociale e civile. Infatti, le trasformazioni del tessuto economico e sociale avvenute negli ultimi anni, prima e dopo lo scoppio della crisi, e molti dei problemi che esse hanno generato, non possono più essere affrontati solo contando sulla combinazione tra l'azione delle imprese convenzionali e quella delle istituzioni pubbliche e, altresì, puntando solo sull'innovazione tecnologica cui la stessa Commissione europea ha destinato ingenti risorse.

A fronte di fenomeni quali l'aumento della popolazione anziana che, da una parte ha bisogno di rimanere attiva per dare un senso all'allungamento della speranza di vita e, dall'altra deve affrontare situazioni di non-autosufficienza, la rapida obsolescenza delle competenze e quindi la necessità di gestire le sempre più numerose transizioni sul lavoro, la comparsa di nuove forme di disagio giovani-

le, l'esigenza di garantire una migliore integrazione di un numero crescente di immigrati, non sono più sufficienti. Così come non sono sufficienti il tipo di servizi oggi offerti, l'azione delle istituzioni pubbliche e le risorse a loro disposizione. Servono servizi nuovi e nuove modalità di organizzazione della risposta.

Occorre più innovazione sociale¹⁴, o meglio, servono dosi massicce di innovazione sociale sia nei servizi offerti che nei processi di produzione di beni a destinazione pubblica che soltanto le organizzazioni che si ispirano ai principi dell'economia sociale possono garantire. Di fatto, solo accrescendo l'offerta di servizi alla persona e di interesse generale, sarà possibile mantenere la coesione sociale, ma anche ridurre le disuguaglianze nella distribuzione dei redditi, nonché creare nuovi posti di lavoro. Non potendo però più contare, come nel passato, su un'ulteriore crescita dell'intervento pubblico, occorre promuovere in fretta e con decisione tutte le forme organizzative e imprenditoriali che basano la loro azione su motivazioni altruistiche e sul principio di reciprocità più che su quello dello "scambio per il guadagno" e sulla partecipazione diretta dei soggetti interessati alla individuazione delle caratteristiche dell'offerta e alla gestione della stessa. In questo modo potranno essere recuperate risorse monetarie, umane e di creatività, e quindi anche di capacità innovativa soprattutto di tipo sociale, che altrimenti resterebbero inutilizzate.

È nostra convinzione che il sistema istituzionale oggi prevalente nei paesi europei, che abbiamo ereditato dal secolo scorso, non sia del tutto idoneo a favorire il pieno dispiegarsi di questo potenziale. Esso ha bisogno di essere rafforzato, attraverso la creazione di un ambiente favorevole e non impeditivo, nonché implementato nella sua totalità, cioè tenendo in considerazione tutte le famiglie di organizzazioni che lo compongono, sia quelle che hanno una più lunga tradizione – come le cooperative, le mutue e le fondazioni – sia quelle di più

¹⁴ Per una analisi critica delle principali definizioni del concetto di innovazione sociale si veda Bassi, 2015.

recente formazione – come le imprese sociali – e indipendentemente dai settori di attività. Per la semplice ragione che ciò che unisce queste organizzazioni sono i principi su cui si fondano – avere come obiettivo la risposta ad un bisogno e non la remunerazione del capitale, essere costituite volontariamente dagli stessi cittadini e non imposte da altre istituzioni, assumere una prospettiva che privilegia il lungo periodo, avere una *governance* partecipativa e democratica – e non la forma giuridica assunta o le attività che svolgono. È anche necessario riconoscere il pluralismo delle forme d’impresa dentro e fuori il settore dell’economia sociale perché il pluralismo e la biodiversità, anche in ambito economico-produttivo, sono fondamentali per la realizzazione di un’Europa al contempo più competitiva, più capace di innovazione e più coesa. Queste riflessioni non sono nuove e sono state proposte più volte negli ultimi anni.

In questo contesto, durante il semestre di presidenza italiana della UE il Governo italiano si è fatto promotore di una serie di iniziative per riportare il tema dell’economia sociale al centro del dibattito delle istituzioni europee. Tra le varie iniziative di particolare rilievo è risultata essere la conferenza *Unlocking the Potential of the Social Economy for EU growth*, svoltasi a Roma il 17 e 18 novembre 2014, organizzata anche per riflettere su come “liberare il potenziale dell’economia sociale per la crescita in Europa”. Il Governo italiano ha voluto attirare l’attenzione delle istituzioni europee e degli Stati membri, ma anche dell’opinione pubblica, su un settore a cui lo stesso Governo ha deciso di dedicare particolare importanza, disegnando un’ampia riforma della regolamentazione e delle politiche di sostegno per l’associazionismo, per il volontariato, per la cooperazione e per l’impresa sociale.

La conferenza si colloca, infatti, pienamente dentro un processo di progressiva crescita di attenzione per il settore. Un processo scandito da una serie di iniziative promosse soprattutto dalle istituzioni europee, a partire dalla risoluzione del Parlamento europeo sulla *social economy* del 2009, passando per il lavoro dell’Intergruppo sull’e-

conomia sociale istituito in seno allo stesso Parlamento, per la *Social Business Initiative* promossa dalla Commissione nel 2011 e tuttora in corso di implementazione, per il lavoro svolto dal Comitato economico sociale su questi temi – in particolare sul pluralismo delle forme di impresa – nonché da gruppi come il Geces e, da ultimo, per la conferenza di Strasburgo del gennaio 2014. Iniziative a cui, di recente, se ne sono affiancate altre su temi più specifici come quella del G7 che ha presentato un *Rapporto sugli investimenti ad impatto sociale*.

Tuttavia, ritengo fondamentale che per lo sviluppo dell'economia sociale le stesse organizzazioni del settore siano stimolate ad individuare ciò che esse possono fare anche senza l'aiuto delle politiche per rispondere ai problemi delle società e delle economie europee.

A dimostrazione che è sempre più importante dotarsi di una strategia che liberi tutto il potenziale dell'economia sociale vi sono ormai numerose e sempre più precise evidenze empiriche che sono venute crescendo in questi ultimi anni anche grazie al lavoro degli studiosi, degli istituti di statistica e della stessa Commissione europea. Ne ricordo solo due: in diversi paesi europei, tra cui l'Italia, l'economia sociale già oggi garantisce un contributo al Prodotto interno lordo vicino – se non superiore – al 10% e, secondo la recente stima di Ceeoop, il sistema dell'economia sociale europea garantirebbe, in varie forme – soci lavoratori, dipendenti e lavoratori autonomi associati in cooperativa – oltre 16 milioni di posti di lavoro.

Attraverso questa iniziativa il Governo italiano ha inteso non solo continuare un dialogo su tali tematiche con la Commissione europea, ma farne anche oggetto di una riflessione continua e sistematica con i singoli Stati membri. In particolare, mi preme richiamare l'attenzione sulla recente proposta di introdurre un *Servizio Civile Europeo*, proposta cui ha fatto riferimento il premier Renzi nel discorso programmatico di fronte al Parlamento europeo il 3 luglio scorso.

I risultati emersi dai lavori della Conferenza sono confluiti in un documento che abbiamo voluto chiamare “La stra-

tegia di Roma per l'economia sociale", orientati sia a riconoscere il lavoro fatto fin qui, ma anche ad intraprendere nuove strade, almeno in due direzioni.

Innanzitutto, abbiamo voluto proporre alla Commissione e agli Stati membri che assumano a riferimento l'economia sociale nel suo insieme, e non solo specifiche famiglie, valorizzando le caratteristiche distintive condivise da tutte queste organizzazioni, quali il perseguimento di obiettivi di interesse generale invece che di profitto o particolaristici, e forme proprietarie e di *governance* il più possibile inclusive dei portatori di interesse e democratiche.

È, infatti, grazie a queste caratteristiche che le organizzazioni dell'economia sociale hanno apportato importanti innovazioni nell'ambito dei servizi di welfare e nei beni a destinazione pubblica. Ancora più potranno farlo in futuro perché in grado di operare e svilupparsi anche in settori che non garantiscono margini di profitto significativi. In questo modo si riconosce anche al settore la sua effettiva rilevanza economica e occupazionale, oltre che sociale, e si evita che venga considerato, come avviene ancora in diversi paesi europei, un settore marginale solo perché alcune delle famiglie che lo compongono si occupano di persone con problemi sociali gravi. Una direzione di marcia che dovrebbe comportare la necessità di investire risorse importanti, anche di quelle che il presidente Junker si appresta a definire, non solo nelle infrastrutture – che renderanno più *smart* le economie europee – e nella *green economy*, ma anche nella *social economy* per un'Europa socialmente più coesa.

In secondo luogo, abbiamo insistito affinché dalla Conferenza emergesse l'impegno delle organizzazioni dell'economia sociale a individuare non soltanto ciò che i governi o le istituzioni europee indicano, ma anche ciò che le stesse organizzazioni dell'economia sociale possono e devono fare, le innovazioni che esse devono introdurre nella loro azione al fine di accrescerne l'efficacia, ripensando le loro modalità operative e ampliando i loro ambiti di intervento. Per avere successo l'impegno a favorire lo sviluppo deve essere condiviso tra tutti gli attori. In

altri termini, la creazione di un *ecosistema* favorevole allo sviluppo dell'economia sociale può diventare un compito condiviso e non solo affidato alle istituzioni pubbliche. Gli *input* emersi dalla Conferenza hanno prodotto un primo risultato: la commissaria europea per l'Occupazione, gli Affari Sociali, le Competenze e la Mobilità del lavoro Marianne Thyssen ha manifestato grande attenzione al documento conclusivo dei lavori, evidenziando l'opportunità di una collaborazione tra la Commissione europea e gli Stati membri per affrontare gli importanti obiettivi strategici individuati.

Più in generale, tutte le iniziative promosse dal Governo italiano nel semestre di presidenza hanno prodotto riflessioni e documenti che hanno già contribuito – e siamo certi aiuteranno – a ripensare e rendere più efficaci le politiche dei governi nazionali e dell'unione. Come dimostrano le recenti innovazioni contenute nella direttiva sugli appalti che interessano servizi di interesse generale prodotti da organizzazioni dell'economia sociale e le imprese impegnate nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Si tratta di innovazioni a cui l'Italia ha dato un contributo importante e che, se recepite in tempi brevi dagli Stati membri, potrebbero dare un impulso significativo allo sviluppo dell'economia sociale.

4. Una proposta che guarda al futuro: problemi aperti e prospettive

In sede conclusiva vorrei richiamare i tre criteri principali a cui si ispira il Disegno di Legge delega nella delicata operazione di riassetto del sistema complessivo di regolamentazione di questo variegato universo di attori economici e sociali, in un'ottica promozionale.

Il primo, criterio classico e tipico del nostro codice, è l'"assenza dello scopo di lucro": cioè queste organizzazioni operano senza scopo di lucro come elemento centrale. Secondo, viene introdotto il tema di "identificare in modo più preciso le finalità": questo perché vogliamo che effettivamente l'interesse generale sia l'elemento qualificante

in modo sostanziale e non solo formale in quanto previsto negli statuti. Il terzo principio riguarda il tema dell'“impatto sociale”¹⁵, intendendo con tale termine la rilevazione sistematica di cosa effettivamente viene generato (*outcome* e non solo *output*), di quale sia effettivamente la ricaduta della azione sulla comunità in cui l'organizzazione opera. È un tema non semplice, anche con riferimento agli elementi di misurazione dell'impatto come lo SROI, il Social Bond. Sappiamo che oggi si registra qualche difficoltà a misurare in modo puntuale gli effetti sociali, cioè il miglioramento della qualità di vita delle persone. In molti casi difficilmente è misurabile con un numero e, quando si passa dal criterio dei numeri ad altri criteri, l'aleatorietà è dietro l'angolo. L'obiettivo, pertanto, è quello di individuare delle modalità per poter effettivamente distinguere il ruolo specifico delle organizzazioni, da quello che invece non attiene alle finalità generali.

La prima grande operazione su cui si misura la riforma è quella di definire il perimetro dei soggetti di Terzo settore, di individuare i criteri, e quindi selezionare, meglio differenziare i possibili vantaggi per la collettività, dare sostanza a quel termine “favoriscono” su cui le istituzioni pubbliche sono programmaticamente impegnate. Occorrerà differenziare i sostegni, la promozione di queste realtà organizzate, l'autonoma iniziativa dei cittadini singoli organizzati, in base all'effettivo impatto sociale e all'effettivo perseguimento dell'interesse generale, nel mantenimento del vincolo del “senza scopo di lucro”. È un'operazione non semplice perché richiede di mettere mano sia alle norme civilistiche, sia a una possibile integrazione delle diverse legislazioni di settore che in questi anni sono nate e che hanno costituito un elemento positivo perché hanno attribuito una carta d'identità a tanti soggetti: volontariato, ONG, associazioni di promozione sociale. Oggi però vi è bisogno di andare oltre questa legislazione a compartimenti stagni per assumere una visione unitaria

¹⁵ Per un'analisi dei concetti di impatto sociale e valore aggiunto sociale si rimanda a Bassi A., 2011.

del settore nel suo complesso. In questo quadro un ruolo fondamentale ricopre la realizzazione di un Registro unico e unitario per tutte le organizzazioni non lucrative.

Un altro elemento qualificante è costituito dal riordino della legislazione fiscale. Perché oggi siamo di fronte a situazioni contraddittorie, vi sono fenomeni che suscitano sicuramente qualche interrogativo e qualche domanda. Ad esempio, con riguardo alle risorse della sussidiarietà fiscale del 5x1000, è necessario verificare che i soggetti accreditati siano effettivamente tutti meritevoli di quest'azione di favore dello Stato, che rinuncia a una parte del proprio gettito e consegna questa scelta nelle mani del cittadino secondo il principio di sussidiarietà. Così come è necessario che le organizzazioni beneficiarie siano tenute ad una rendicontazione puntuale e trasparente dell'utilizzo di queste risorse che i contribuenti hanno loro destinato. Se riuscissimo a fare tutto questo, probabilmente lasceremmo qualche traccia che possa essere duratura. Non si tratta di un'operazione di *lifting* della legislazione vigente, non è un'operazione di marketing politico. Perché bisogna riconoscere che non è vero che nel mondo del Terzo settore "va tutto bene". Come purtroppo i recenti fatti di cronaca testimoniano è evidente che vi sia un bisogno profondo di introdurre misure di trasparenza e rendicontazione più stringenti.

In conclusione, questa stagione di riforma può essere letta come una sfida. Una sfida e una scommessa, che il Governo "lancia" alle organizzazioni non lucrative, perché intraprendano esse stesse un cammino d'innovazione e di cambiamento. Ritengo che il processo di riforma, insieme all'opportunità e alla sfida che abbiamo di fronte, possa rappresentare un momento qualificante nella vita del paese. Sono convinto che quest'opportunità sia reale, e che sarebbe un peccato se non riuscissimo a coglierla. Credo che questa contaminazione fra "mondi" che non possono più vivere in universi separati, contrapposti, autosufficienti, come se ciascuno avesse in qualche modo la verità assoluta di fronte alla possibilità di innovare, di cambiare, di costruire opere che vadano a migliorare la vita di tutti,

rappresenti anche il senso e la direzione di questa riforma che incoraggia ciascuno ad uscire dal proprio perimetro per trovare nelle ragioni e nei valori dell'altro un modo per cambiare se stessi.

Riferimenti bibliografici

Bassi A., *Il valore aggiunto sociale del Terzo settore*, Quie-
dit, Verona, 2011.

Bassi A., *Innovazione Sociale e Politiche di Welfare*, in Bas-
si A. e Moro G., (a cura di), *Politiche sociali innova-
tive e diritti di cittadinanza*, Franco Angeli, Milano,
2015, pp. 5-13.

Colozzi I. e Bassi A., *Da Terzo settore a imprese sociali*, Ca-
rocci Editore, Roma, 2003.

Disegno di Legge *Delega al Governo per la riforma del
Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina
del Servizio civile universale*, presentato il 22 ago-
sto 2014, *Atti Parlamentari Camera dei Deputati* n.
2617; XVII Legislatura, Disegni di legge e Relazio-
ni - Documenti.

IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT A CONTRASTO DEL PROBLEMA DELLA VULNERABILITÀ

di Manlio Calzaroni

*Direttore della Direzione Centrale delle rilevazioni
censuarie e dei registri statistici, Istat*

A partire dalle informazioni rilevate con il Censimento del 2011, l'oggetto del presente studio è l'analisi delle istituzioni non profit (INP) che erogano servizi a persone con specifici disagi, economici, sociali, oppure legati alla disabilità fisica o mentale, che vivono quindi situazioni di vulnerabilità. Nell'intervento sono evidenziate le caratteristiche strutturali delle INP orientate a queste tipologie di disagi nonché la loro collocazione sul territorio.

Delle oltre 300 mila INP presenti in Italia, sono oltre 50 mila quelle che erogano servizi a persone con specifici disagi, con circa 21 milioni di "beneficiari"¹⁶, dato che dimostra la rilevanza in termini economici e sociali di queste INP. L'82,6% di queste è di pubblica utilità, erogando servizi per la collettività in generale e quindi per soggetti diversi dalla compagine sociale (a fronte di un dato nazionale pari al 61,8%), confermando quindi la vocazione sociale di questa tipologia di unità.

Le 50 mila istituzioni orientate al disagio rappresentano circa il 17% del totale (Tabella 1); 40 mila di queste coinvolgono 1,1 milioni di volontari (il 24% del totale). Ciò che va maggiormente evidenziato è il peso dei lavoratori retribuiti presenti in queste INP: se il settore non

¹⁶ Si precisa che i beneficiari, ossia le persone destinatarie dei servizi erogati, possono essere conteggiate più volte - a livello complessivo - qualora abbiano usufruito di servizi erogati da istituzioni non profit diverse (quindi dalle stesse conteggiate e indicate nel questionario della rilevazione).

profit nella sua totalità impiega (al 31/12/2011) 680 mila lavoratori dipendenti e 270 mila lavoratori esterni retribuiti (*ex co.co.co*, ecc.), nelle 50 mila INP orientate al disagio opera il 71% dei lavoratori dipendenti e il 40% dei lavoratori esterni.

La rilevanza di questa sottopopolazione di INP è confermata dal fatto che assorbono quasi il 42% delle entrate del settore, ovvero oltre 26 miliardi di euro (il totale delle entrate è pari a 64 miliardi di euro). Ciò conferma che questi soggetti ricoprono un ruolo di assoluto rilievo all'interno del loro mondo, quantomeno da un punto di vista economico.

Tab. 1 – Le principali caratteristiche delle istituzioni non profit che erogano servizi a persone con disagio: confronto con il totale delle INP (2011)

	Istituzioni non profit Italia	Istituzioni non profit orientate al disagio	
		v.a.	%
Istituzioni non profit	301.191	50.271	16,7
Istituzioni non profit con volontari	243.482	40.864	16,8
Volontari	4.758.622	1.157.529	24,3
Istituzioni non profit con lavoratori retribuiti	63.409	20.504	32,3
Lavoratori dipendenti	680.811	486.089	71,4
Lavoratori esterni	270.769	106.393	39,3
Istituzioni non profit pluri-localizzate	19.787	7.729	39,1
Entrate	64 miliardi	26,6 miliardi	41,8

Fonte: elaborazione Istat

I risultati della rilevazione censuaria rilevano le peculiarità di queste INP anche rispetto alle attività svolte: esse risultano infatti attive in prevalenza, rispetto al dato nazionale, nei settori dell'assistenza sociale e protezione civile (36,1%), della sanità (10,5%), dell'istruzione e ricerca (6,7%) e dello sviluppo economico e coesione sociale (4,0%) (Figura 1). Valori completamente diversi da quelli del totale nazionale che sono, ad esempio, pari all'8,3% per l'assistenza sociale e la protezione civile e al 3,6% per la sanità, che sottolineano ancora la specificità del loro ambito di intervento, per cui si può parlare di specializzazione da tutti i punti di vista.

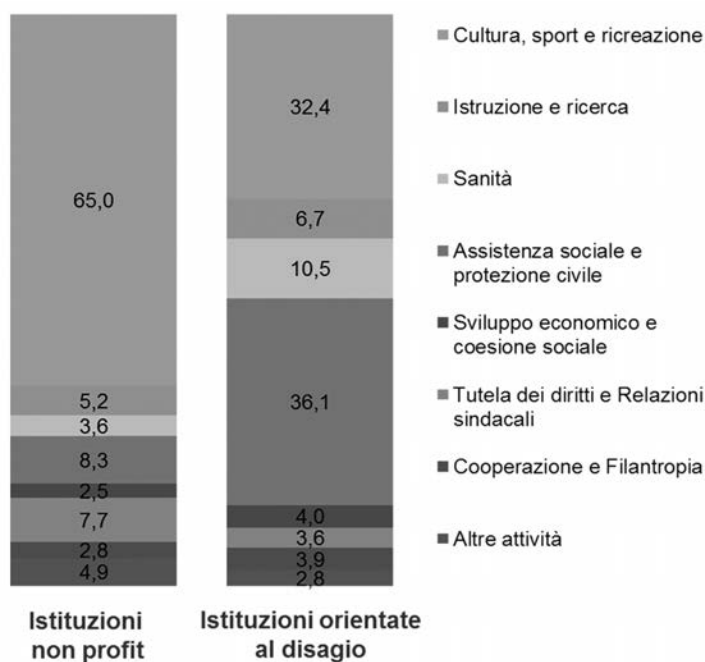


Fig. 1 - Le attività svolte delle istituzioni non profit che erogano servizi a persone con disagio (2011)

Fonte: elaborazione Istat

Circa il 60% delle istituzioni orientate al disagio si occupa di disabilità e non autosufficienza, il 30% di povertà ed esclusione sociale, il 20% di malattie e il 14,6% di immigrazione e nomadi (Figura 2). Il 42,5% dei beneficiari è rappresentato da persone malate, il 21% da persone disabili e non autosufficienti ed il 19,5% da poveri e socialmente esclusi (Figura 3). Oltre il 60% dei beneficiari è rappresentato da persone con problemi fisici, temporanei o permanenti, elemento che ben caratterizza il tipo di intervento che viene effettuato.

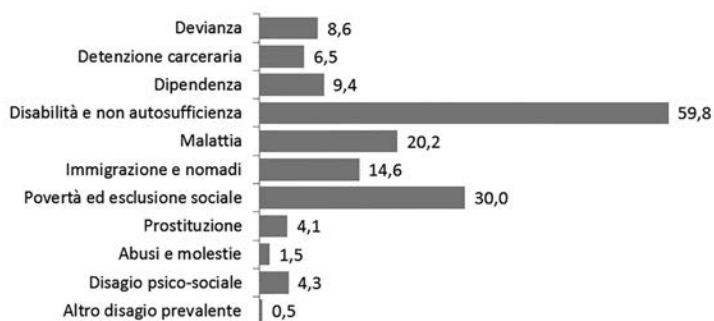


Fig. 2 – Istituzioni non profit che erogano servizi a persone con disagio per categorie di disagio (2011) *

Fonte: elaborazione Istat

*La somma delle percentuali non è pari a 100 in quanto la stessa istituzione poteva indicare più di una categoria di disagio.

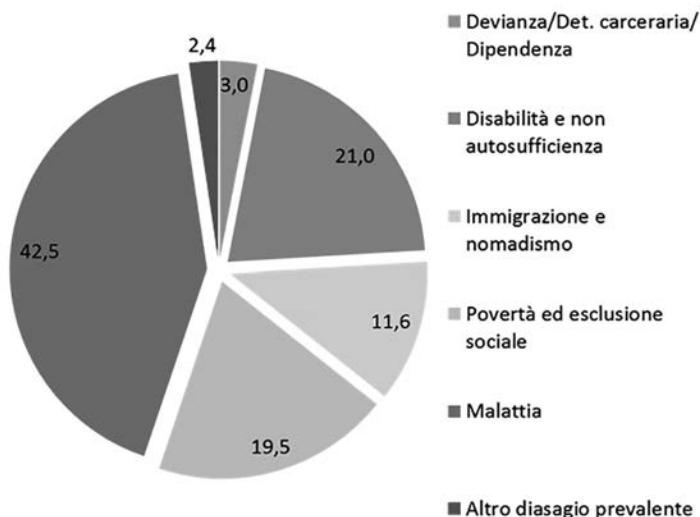


Fig. 3 – I beneficiari per categoria di disagio (2011)*

Fonte: elaborazione Istat

*Nella voce ‘Altro diasagio prevalente’ sono incluse le categorie di disagio “Prostituzione”, “Abusi e molestie” e “Disagio psico-sociale”.

Le istituzioni che orientano la propria azione verso una sola categoria di disagio sono il 66,4% (33.363 unità); questo è un dato assolutamente diverso dal comportamento delle altre INP che, in genere, lavorano su più categorie di intervento. Tra queste si fa più evidente l’orientamento verso la disabilità e non autosufficienza: il 56,6% delle mono-categoriali (Fig. 4). La diffusione territoriale, invece, rispecchia quella generale del settore non profit: le unità locali sono prevalenti (in rapporto alla popolazione residente) nelle regioni del Nord. La Valle d’Aosta presenta il valore più alto, con 21 unità locali ogni 10 mila abitanti. Seguono le province autonome di Bolzano e Trento entrambe con 20 unità locali ogni 10 mila abitanti (Fig. 5). In merito al tema della distribuzione territoriale, quindi, non

esiste una specializzazione rispetto al disagio; c'è piuttosto una conferma delle regioni in cui questo fenomeno è più frequente per motivi evidentemente di natura culturale e sociale, indipendentemente dal tipo di intervento.

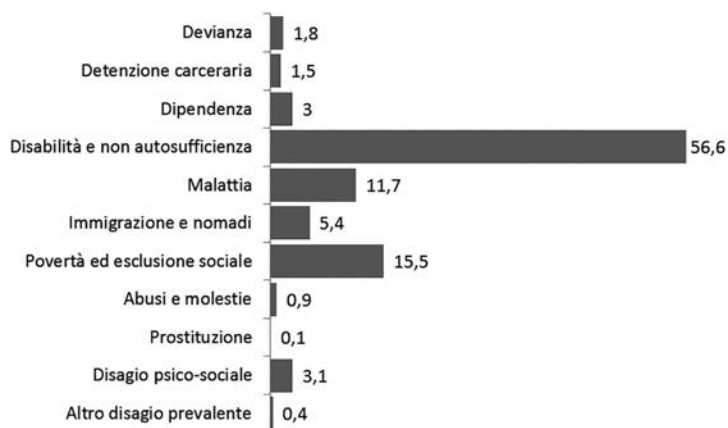


Fig. 4 – Istituzioni orientate ad una sola categoria di disagio per categoria (2011)

Fonte: elaborazione Istat

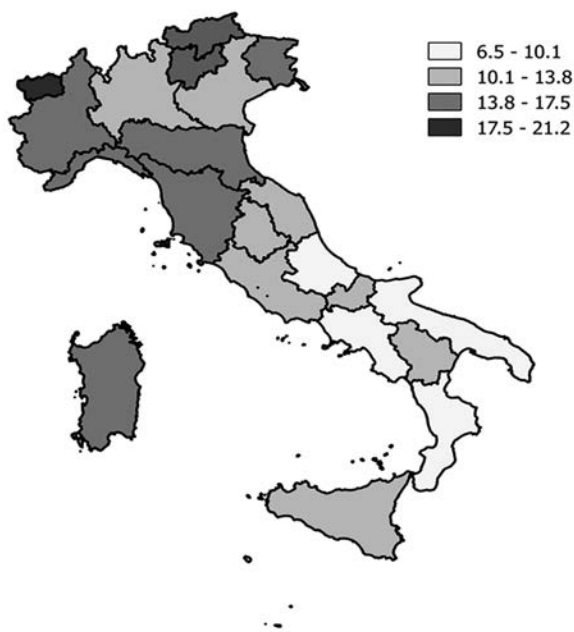


Fig. 5 – Le unità locali delle istituzioni non profit che erogano servizi a persone con specifici disagi (2011)

Fonte: elaborazione Istat

Anche rispetto ai servizi erogati, c'è una differenza in termini di interventi realizzati dalle INP orientate al disagio e il totale delle INP: gli interventi finalizzati all'integrazione sociale dei soggetti deboli o a rischio ed al sostegno socio-educativo caratterizzano maggiormente le istituzioni che erogano servizi a persone disagiate rispetto al totale delle istituzioni non profit (Figura 6). Inoltre, delle 70 mila INP in totale che nel corso del 2011 hanno operato in base a contratti/convenzioni con istituzioni pubbliche, 23 mila hanno erogato servizi a persone con specifici disagi, di cui il 64,5% nei confronti di soggetti con disabilità (Figura 7).



Fig. 6 – I principali servizi erogati (2011)

Fonte: elaborazione Istat

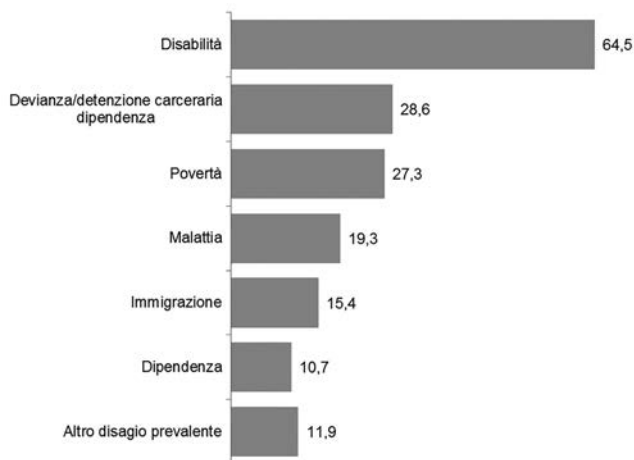


Fig. 7 – Istituzioni non profit che nel corso del 2011 hanno operato in base a contratti e/o convenzioni con istituzioni pubbliche e che hanno erogato servizi a persone con specifici disagi per categoria di disagio (2011)

Fonte: elaborazione Istat

In termini di lavoratori dipendenti, le Istituzioni orientate al disagio sono mediamente quelle con dimensioni maggiori: 31 addetti a fronte dei 7 delle altre INP (Figura 8). Per comprenderne la rilevanza, basti pensare che il numero medio di addetti delle piccole e medie imprese attive in Italia è pari a 3. Una similitudine di comportamento si trova invece per quanto riguarda i lavoratori esterni: le differenze sono minori, 9 a fronte di 7.

Le INP che operano negli ambiti del disagio operano prevalentemente con risorse pubbliche, mediante la stipula di contratti e/o convenzioni (54,1% a fronte del 24,1% di entrate provenienti dalla vendita di beni e servizi).

Anche la differenza tra l'importo mediamente acquisito dalle INP orientate al disagio rispetto alle altre INP è molto elevata (Figura 9). Le INP che erogano servizi a persone con disagio, infatti, sono più presenti nelle classi con entrate più elevate, in particolare il 20% può contare su entrate superiori a 250 mila euro a fronte del 5,4% delle altre istituzioni non profit.

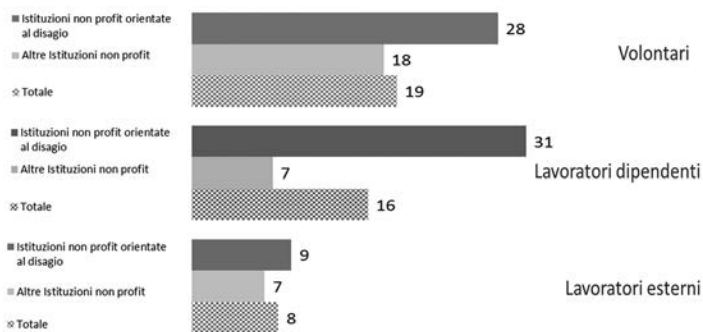


Fig. 8 – Le risorse umane – Media per istituzione (2011)

Fonte: elaborazione Istat

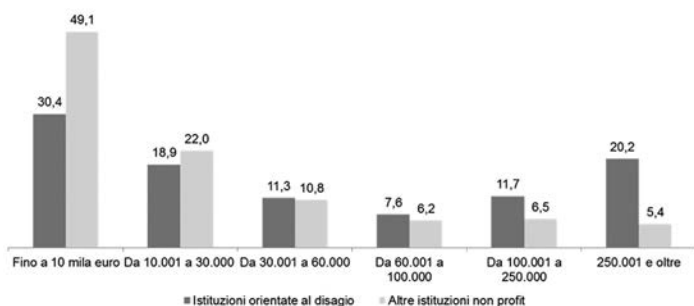


Fig. 9 – Le risorse economiche (2011)

Fonte: elaborazione Istat

Se sul totale delle INP soltanto il 30% rispondono alla definizione europea di unità *market*, questo valore sale al 43% per le istituzioni non profit orientate al disagio, con una quota di istituzioni che ricevono in prevalenza finanziamenti pubblici pari al 26% (Tabella 2). Le INP orientate al disagio di profilo *market* assorbono circa l'85% delle entrate, dimostrando così un forte carattere di imprenditorialità sociale.

Tab. 2 – Le tipologie economiche (2011)

TIPOLOGIE ECONOMICHE	Istituzioni		Entrate	
	<i>Istituzioni non profit</i>	<i>Istituzioni orientate al disagio</i>	<i>Istituzioni non profit</i>	<i>Istituzioni orientate al disagio</i>
Market	30,6	43,4	69,3	85,2
Non Market	69,4	56,6	30,7	14,8
<hr/>				
A prevalente finanziamento privato	86,1	73,8	64,9	37,9
A prevalente finanziamento pubblico	13,9	26,2	35,1	62,1

Fonte: elaborazione Istat

La spesa pro capite comunale per interventi e servizi sociali è direttamente correlata sia alla presenza delle unità di INP orientate al disagio sul territorio sia al peso delle risorse umane in esse impiegate e in particolare dei lavoratori retribuiti.

In conclusione, è evidente che queste realtà svolgono un servizio per tutta la società e rivestono un ruolo di sostituzione rispetto all'attore pubblico. In prevalenza lavorano su disagi di tipo fisico, hanno dimensioni medie tra le più elevate tra le INP e assorbono una grossa quota dei lavoratori retribuiti impiegate nel settore delle INP. Inoltre, esse lavorano in gran parte con contratti/convenzioni delle PA e assorbono quindi una gran parte dei finanziamenti della PA alle INP.

In sintesi queste INP sono tra le più strutturate e rivestono un ruolo rilevante non solo dal punto di vista sociale ma anche da quello imprenditoriale, meritando per questo una particolare attenzione e particolari analisi che speriamo con queste informazioni di aver sollecitato.

CONTRIBUTO

di Gino Mazzoli

Presidente Spazio Comune

Due sono gli aspetti principali su cui si sviluppa il presente contributo: un commento ai dati proposti da Istat e una loro collocazione all'interno dell'area delle nuove vulnerabilità, un campo retorico che mi sono impegnato a costruire insieme ad alcuni colleghi attraverso l'attività dell'associazione "Spazio Comune"¹⁷ di cui sono presidente.

1. Alcune annotazioni sui dati forniti da Istat

Il rapporto Istat mi sembra molto importante con gli ineludibili limiti degli studi che possono scomporre poco. Il non profit infatti è un mondo dentro il quale c'è di tutto: dal piccolo gruppo di volontari locali fino alle grandi misericordie che gestiscono ospedali, alle fondazioni di origine bancaria, all'università fino alle grandi cooperative sociali da 5 mila dipendenti. Coincide quasi con la società civile (eccettuato il mondo delle imprese for profit) per cui polarizzazioni come "lavoratori dipendenti-volontari" valgono fino a un certo punto.

Tuttavia il rapporto Istat visualizza alcuni aspetti che possono essere molto utili. Innanzitutto la *massa ingente di denaro* che si muove intorno al disagio, ovvero 26,6 miliardi di euro: sarebbe interessante capire addensati intorno a quanti soggetti forti.

È vero che da un lato il 43% del non profit è orientato al mercato, ma il 26% delle organizzazioni che funzionano con finanziamento pubblico vanta il 62% delle entrate. Il dato conferma che il Welfare è un sistema dove è ozioso disputare sul confine tra pubblico e privato e

¹⁷ www.spaziocomune.org

rispetto al quale è cruciale allestire strategie affinché l'intero sistema evolva verso un maggiore ingaggio della comunità rispetto a quanto le istituzioni in questo difficile momento possono dare.

Il tema degli addensamenti delle somme di denaro deve attraversare anche l'analisi delle tipologie di servizi: è molto probabile infatti che quel 26% che si occupa di servizi per la non autosufficienza (centri diurni, strutture residenziali, assistenza domiciliare) intercetti quantità di denaro molto maggiori di quel 47% che si occupa di integrazioni sociali deboli e sostegno socio-educativo. Ciò trova conferma nel 64% di centratura sui disabili tra le organizzazioni che hanno convenzioni con le istituzioni pubbliche. Una ricerca¹⁸ che ho coordinato nel 2000 nella provincia di Reggio Emilia e che ha censito tutte le esternalizzazioni del pubblico verso il Terzo settore aveva individuato tre mercati abbastanza nettamente distinti tra loro; in particolare si segnalava un'area che vedeva come utenza soprattutto anziani e minori 0-6 (nidi e materne) con il 70% delle erogazioni monetarie collegate a un numero molto ristretto di cooperative.

La *distribuzione territoriale* delle organizzazioni non profit ricalca quanto ci si poteva attendere:

- in prima fascia (altissima concentrazione di organizzazioni non profit) le regioni a statuto speciale, che offrono maggiori opportunità di finanziamento alle organizzazioni del Terzo settore e dunque tendono a produrre un'ipertrofia associativa;
- in seconda fascia (alta concentrazione di organizzazioni non profit) le regioni con maggior tasso di sviluppo sociale ed economico;
- in terza fascia (medio-bassa concentrazione di organizzazioni non profit) le regioni con minore sviluppo sociale ed economico.

Ciò rimanda a quella correlazione tra *humus* territoriale e sviluppo delle istituzioni e del Terzo settore osservata da

¹⁸ AA. VV., *Reggio capitale sociale*, Regione Emilia-Romagna, 2000.

Salamon e Anheier¹⁹ oltre 20 anni fa: buon *humus* sociale produce buona società civile e buone istituzioni.

Quanto invece al “Censimento delle Istituzioni non profit” credo sia importante farlo scomponendo il quadro: da un lato il Terzo settore più interno al welfare, dall’altro attori più istituiti (università e fondazioni). All’interno del Terzo settore andrebbero distinti i soggetti con fatturati molto ampi e numero di dipendenti consistente, dai soggetti di minori dimensioni, evidenziando sia la consistenza dei fatturati che le aree di intervento.

Allo stesso tempo è decisivo che nel Terzo settore il volontariato venga considerato andando oltre la rigida distinzione tra associazioni di promozione sociale e organizzazioni di volontariato la cui *ratio* (solidarietà verso l’interno o verso l’esterno) nella realtà si perde in innumerevoli sfumature. Andare oltre la dimensione giuridica per vedere il fenomeno nella sua realtà è ciò che dovrebbe informare anche la riforma del Terzo settore.

In quest’ottica sarebbe molto importante cercare di censire il volontariato che si muove nell’*informale*. Le forme tradizionali del volontariato stanno infatti modificandosi. Non solo a causa dell’età più avanzata in cui le persone vanno in pensione (con maggior carichi di lavoro di cura, una finestra di tempo più stretta per dedicarsi ad attività libere e maggior propensione a tenere per sé il poco tempo che resta), ma anche per una posizione che recenti autorevoli indagini hanno definito *individualista* (Istat segnala che il 44% dei volontari agisce a titolo individuale, non collegato cioè ad organizzazioni)²⁰ e soprattutto *allergica a regole e statuti*: “se voglio fare volontariato vado al Comune e chiedo che mi organizzi il lavoro da fare”; oppure “facciamo volontariato tra *vicini di casa* in modo *informa-*

¹⁹ L. Salamon e H. Anheier, *In search of the non profit sector. I: The question of definitions*, Working paper of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project, The Johns Hopkins University Press; Baltimore, Maryland, 1992.

²⁰ Rapporto Istat sul volontariato, *Attività gratuite a beneficio di altri*, 2014.

le e non ne vogliamo assolutamente sapere di burocrazia". La vicenda di *Via Fondazza Social Street* (rete telematica di strada bolognese che produce ricadute concrete nelle relazioni sociali tra gli abitanti – modello che si è espanso rapidamente a livello internazionale –) è significativa riguardo alle modificazioni del rapporto tra i cittadini e le organizzazioni di Terzo settore (in particolare volontariato e associazionismo) più longeve e di maggiori dimensioni. Queste infatti lamentano da tempo mancanza di nuovi ingressi di soci e stanno diventando sempre più associazioni di persone della terza età, per quanto competenti sul piano della democrazia interna, della gestione delle dimensioni burocratiche e organizzative e dell'accesso a fonti di finanziamento. Va considerato che questa società produce movimenti in un'altra direzione, allergica a regole, statuti e spesso persino allo stare in gruppo, ma attraversata comunque dalla propensione delle persone a donare una quota di tempo per il bene comune. Questa posizione non può solo essere stigmatizzata come individualista chiedendo alle nuove forme di vita sociale, con una sorta di imperativo categorico, di diventare adulte. Bisogna capire e accompagnare.

Molto importante in questo senso sarà la strada che imboccherà la Legge di riforma del Terzo settore in discussione al Parlamento: flessibilizzare le maglie per accogliere l'informale può consentire l'espandersi di comportamenti profittatori. Tuttavia sembra un rischio da correre e da cui tutelarsi attraverso un sistema serrato di controlli periodici sul campo più che con una proliferazione di lacci e laccioli normativi che avrebbero solo una funzione paralizzante della vita sociale.

Ciò che si muove in modo non formalizzato è dunque un mondo molto più ampio rispetto a quello delle organizzazioni iscritte al registro. Poiché è impossibile mappare questa costellazione in modo meticoloso, si potrebbero costruire dei campioni. Per quanto il dato possa essere incompleto (ma tutte le macro decisioni vengono prese sulla base di congetture e stime a partire da dati che non possono che essere incompleti) il saldo di aperture-chiusure

di questo tipo di organizzazioni può rappresentare un indicatore della vitalità dei contesti sociali.

Ai Centri di Servizio per il volontariato (cui sarebbe utile dare un mandato esplicito di enti al servizio del *fenomeno volontariato* e non solo delle maggiori organizzazioni, e che hanno fatto crescere in questi anni una leva di dirigenti e operatori di prim'ordine) potrebbe essere chiesto di impegnarsi in questi tipi di carotaggi. Un'organizzazione di secondo livello, come sono appunto i CSV, potrebbe utilmente monitorare questo enorme fenomeno che va da *Via Fondazza Social Street* fino al piccolo gruppo locale e che esce sempre più dai canali tradizionali.

2. I vulnerabili come campo retorico

Vengo ora al secondo punto del mio contributo, vale a dire a quello illustrativo della categoria dei vulnerabili. Non è una semplice giustapposizione rispetto al ragionamento precedente sui dati forniti da Istat. La considerazione dei vulnerabili, infatti modifica notevolmente la geografia dei ceti sociali e impone non solo nuove modalità di approccio pratico, ma anche nuovi criteri di esplorazione e ricerca, inclusi indicatori per rilevare questo fenomeno.

Il termine “vulnerabile” indica una possibilità o una probabilità, non uno stato attuale. Non è infatti semplice intendersi con gli addetti ai lavori del welfare, abituati a rivolgersi a (e spesso a identificarsi con) persone marginali. È in gioco una sorta di rivoluzione dei ceti sociali che richiede nuove modalità di approccio ai problemi e ai destinatari. L'abbarbicarsi intorno ai marginali non produce sempre la tutela degli ultimi, ma spesso la difesa di un modo di lavorare che fatica ad evolvere e che finisce per selezionare, tramite “servizi di attesa”, chi è visto dal mandato istituzionale o chi è dotato del coraggio o della disperazione per rivolgersi ai servizi sociali. Mentre questo popolo di vulnerabili, costituito principalmente da autoctoni, prova vergogna nel chiedere aiuto e quando questo aspetto si combina con l'incapacità di reggere una nuova condizione improvvisa di povertà (perché mai vissuta prima)

produce spesso un crollo verso forme di depressione o autolesionismo che attraversano sempre più persone e famiglie e che a volte fanno capolino nelle cronache dei media. L'istituzione della categoria dei vulnerabili apre a una nuova configurazione dei ceti sociali²¹ (Figura 1).

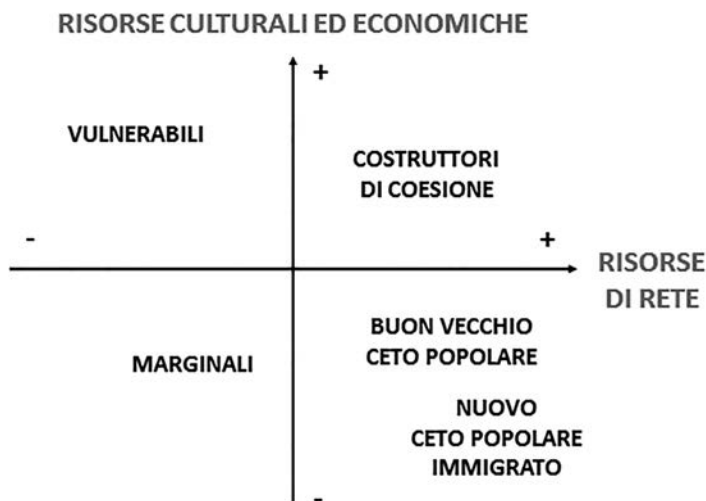


Fig. 1 – Una riconfigurazione dei ceti sociali

3. I vulnerabili in generale

La crisi economico-finanziaria del 2008 ha solo evidenziato una profonda trasformazione in atto da tempo: la crescita esponenziale di nuove vulnerabilità in ceti che non avevano mai conosciuto il rischio della povertà.

I vorticosi cambiamenti che stiamo attraversando stanno

²¹ G. Mazzoli, “Le ipotesi di partenza”, in AA.VV., *Costruire partecipazione nel tempo delle vulnerabilità*, Supplemento al n. 259/2012 di Animazione sociale, pp. 7-47 <http://www.spaziocomune.org/uploads/5/8/9/5/58958037/supplemento-animazione-sociale.pdf>

depositando in silenzio nella vita quotidiana delle persone nuove importanti criticità. L'ideologia del *no limits* e la conseguente coazione a cogliere tutta la miriade di opportunità che quotidianamente ci assedia, producono una vita trafelata e perennemente al di sopra delle possibilità di tante famiglie che da tempo (molto prima della recente crisi finanziaria) si trovano a fare i conti con la difficoltà ad “arrivare alla quarta o alla terza settimana”.

Queste criticità si traducono in nuovi disagi e malattie (in particolare la depressione) che attraversano soprattutto una fascia sociale definibile come “ceto medio impoverito” o “vulnerabili”. Per queste persone la crescente evaporazione dei legami sociali rende più difficile l'elaborazione del limite e la capacità di fronteggiare le difficoltà; allo stesso tempo il modello iper-prestativo dominante produce spesso vergogna nel chiedere aiuto per timore di venire catalogati come “inadeguati” o “falliti”.

I vulnerabili sono però spesso persone interessate allo spazio pubblico e perciò avvicinati anche da modalità di esercizio dell'autorità in grado di rassicurare senza illudere, di coinvolgere per costruire insieme intorno ad oggetti quotidiani, utili, non stigmatizzanti.

Per chi ha a cuore le sorti della nostra convivenza si tratta di valorizzare queste risorse carsiche, cogliendo che la partita in gioco sul welfare è cruciale nel rapporto cittadini-istituzioni, che serve un welfare in grado di cercare collaboratori e non solo attendere utenti.

A tale scopo sembra indispensabile un forte rinnovamento delle tradizionali attrezzature metodologiche messe in campo dai servizi.

Alcune esperienze realizzate in questi anni in diversi contesti suggeriscono come sia possibile agganciare, attivare e mantenere queste risorse a patto di utilizzare dispositivi metodologici adeguati, che possono fungere da base per un arricchimento del prodotto dei servizi. Ciò rimanda alla diffusione di nuove competenze.

La partita che si gioca intorno a questi problemi è cruciale non solo per i servizi di welfare, ma anche per la democrazia e, sul piano metodologico, per la messa in gioco delle

competenze psicologiche nel nuovo mutato contesto. Le competenze e i dispositivi che consentono l'aggancio di persone restie a mostrare le proprie fragilità e l'attivazione di queste stesse persone a mettersi in gioco generando nuovi manufatti sociali è legato a funzioni di integrazione, connessione, ascolto e riformulazione.

I nuovi vulnerabili sono, come si è detto, persone in genere proprietarie di un'abitazione, con un titolo di studio che va oltre la scuola dell'obbligo, con un reddito da lavoro e tuttavia spesso con una condizione economica traballante dovuta al combinato disposto di una vita vissuta al di sopra delle proprie possibilità e della debolezza delle reti parentali e sociali. Ciò produce uno scivolamento silenzioso verso la povertà a motivo di eventi che negli anni '60 e '70 appartenevano alla "naturalità" dello svolgimento della vita di una famiglia (perdita temporanea del lavoro, separazioni coniugali, nonni che da tutor dei nipoti si trasformano in persone dementi da assistere) e che oggi la penuria di legami trasforma in fattori di impoverimento.

A questo esodo silente verso la povertà si aggiunge un risentimento verso le istituzioni (che, investite di attese illimitate come si conviene alla cultura dominante, diventano per definizione inadeguate) e un "auto-esodamento" (di recente meno silenzioso) dalla cittadinanza.

Se negli anni '80 la società era composta da 2/3 di cittadini benestanti, oggi abbiamo una nuova società di 2/3 di persone vulnerabili. È questo oggi il principale problema del welfare, ma anche della democrazia.

L'addensarsi intorno alla soglia della povertà di una massa di penultimi e terzultimi, nel caso precipitasse verso la marginalità, costituirebbe una quantità di nuovi ultimi ingestibile sia per i servizi pubblici che per il volontariato, con le conseguenze che si possono immaginare rispetto alla percezione collettiva della povertà e al consenso verso le amministrazioni locali.

Intercettare i vulnerabili *oggi*, quando hanno ancora una dotazione ragguardevole di risorse per gestire i problemi che li attraversano, significa dedicare *tempo* per ascoltare e ri-orientare il loro stile di vita. Intercettarli *domani*,

quando saranno necessari soprattutto *soldi*, renderà impossibile l'intervento.

Nella Figura 1 i nuovi ceti sociali vengono individuati incrociando il reddito con la dotazione di reti. Fino agli anni '80 si aveva una concentrazione nei quadranti di destra, mentre oggi la distribuzione è molto più ampia nell'area dei nuovi vulnerabili, a causa dell'indebolimento delle reti sociali e familiari.

Ciò che non viene messo abbastanza in luce è che oggi, oltre ad essere raddoppiata l'area dei marginali (da 1-2% a 3-5%), i "quasi poveri" (nuovi vulnerabili in scivolamento verso situazioni critiche), che a fine anni '80 erano il 5%, ora sono il 30%. È questo 30% l'area critica del nostro welfare e della nostra democrazia.

Questi cittadini vanno aiutati a trasformare una posizione meramente rivendicativa in un'altra capace di co-generare, insieme a istituzioni e Terzo settore, nuove risposte (nuovi servizi) da progettare e gestire in modo partecipato.

Ciò non significa dimenticare gli ultimi, ma tenere presente che, lavorare per generare nuove risorse tra i vulnerabili significa creare un contesto sociale più ospitale anche per gli ultimi.

4. Crisi dei legami sociali e sussidiarietà

Come già sottolineato la vulnerabilità è il prodotto di un combinato disposto:

- impoverimento dovuto al clima culturale, amplificato dalla crisi del 2008;
- evaporazione dei legami sociali.

Oggi il tutto è amplificato dalla minore disponibilità finanziaria nelle casse delle istituzioni.

In particolare lo sbriciolamento dei legami sociali ha creato una nuova scena in cui si sviluppano i rapporti tra istituzioni, organizzazioni di volontariato e cittadini. Se fino a 15 anni fa servizi di welfare, Terzo settore, partiti politici, sindacati, ecc. operavano fruendo "naturalmente" di un fitto tessuto di relazioni, oggi quegli stessi soggetti

(esclusi i partiti politici che non svolgono più un ruolo di costruzione di coesione sociale, formazione e informazione) si trovano ad avere un “intorno” circoscritto di persone con cui sono in stretta relazione (anche se spesso le esperienze di solidarietà promosse dalla società civile finiscono per perimetrarsi all’interno del loro ambito), mentre aumenta (anzi è ormai maggioritaria) un’area di cittadini che non ha rapporti con nessuno di questi soggetti, che vive relazioni sociali esigue, entro le quali sviluppa solitudine e individualismo. In questa nuova situazione è necessario per tutti gli attori sociali che popolavano la scena precedente ‘farsi soglia’ verso queste nuove aree a legami sociali evaporati, attualizzando in senso nuovo gli articoli della Costituzione che sanciscono il principio di sussidiarietà (artt. 2 e 118). La Costituzione è stata pensata in un momento in cui erano forti i legami sociali e dunque giustamente segnala l’esigenza che lo Stato non si intrometta nelle attività che formazioni minori sono in grado di svolgere. La nuova situazione impone però di accompagnare la generazione di nuovi legami sociali. È una scommessa su cui siamo tutti chiamati a un impegno congiunto.

5. Generare nuove risorse

Mentre il confronto a livello nazionale sullo Stato sociale registra oggi una polarizzazione del dibattito intorno a modelli che propongono da un lato una *deregulation* indiscriminata (con un eventuale welfare integrativo a pagamento) e dall’altro la gestione della decadenza in salsa accreditata di servizi eccellenti, ma calibrati sulla società di 15 anni fa (mentre intorno crescono forme di auto-organizzazione sommersa o *for profit*), sembra maggiormente fruttuosa una via che, più che “terza” o “intermedia”, è semplicemente *diversa* ed è caratterizzata da alcuni obiettivi fondamentali:

1. *generare nuove risorse corresponsabilizzando cittadini e forze della società civile*, con un ruolo di regia del pubblico visto non come gestore o controllore

ossessivo, ma come *broker* di territorio, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale, cittadini attivi e imprese.

2. *cercare collaboratori* (più che utenti) con cui gestire i problemi (sia nel senso che agli utenti va chiesta collaborazione, sia nel senso che nuovi attori vanno chiamati in causa: vicini di casa, vigili urbani, gestori di esercizi commerciali, ...); più che una proliferazione infinita di operatori sociali (del resto impossibile per la diminuzione delle risorse finanziarie) è importante sviluppare attenzioni psicosociali fra gli attori che gestiscono quotidianamente grandi quantità di relazioni con i cittadini;
3. *andare verso* i nuovi vulnerabili che hanno vergogna a mostrare le loro fragilità, anziché attenderli in qualche servizio;
4. far transitare le istanze dei singoli *dall'“io” al “noi”*, favorendo la costruzione di contesti in cui sia possibile un'elaborazione collettiva dei disagi individuali, spesso ancora non consapevolmente formulati come richieste o problemi, generando risposte a quegli stessi problemi; far transitare le persone dall'*io* al *noi* assomiglia molto a quello che gli economisti chiamano *aggregazione della domanda*.

I quattro aspetti sopra menzionati individuano un welfare di tipo generativo. *Welfare generativo* è una locuzione ormai soggetta a molte interpretazioni e persino ad un certo logoramento. Tuttavia, a giudizio di chi scrive, è molto appropriata per evidenziare la sfida che ci sta di fronte. Non stiamo parlando della parte di welfare poco professionale da affidare a cittadini o volontari, né di un modo per non assumere operatori e scaricare le crisi sui cittadini. Si tratta invece di un ripensamento complessivo del modo di fare welfare. Un modo per mantenere elevati livelli di welfare a fronte di un aumento dei problemi e una diminuzione di risorse finanziarie; un mix tra sociale ed

economico, un'azione complessiva di tutta la comunità in tutte le sue articolazioni incluso il for profit. Stiamo parlando di reti che producono valore. Un valore misurabile. In questa scommessa è di tutta evidenza che l'Economia Civile è il perno. L'Italia è ancora un Paese con una grande dotazione di capitale sociale, ancorché non equamente distribuito. E tuttavia se il capitale sociale è un'energia infinitamente rinnovabile, qualora non ne venga fatta un'adeguata manutenzione, si dissipa.

In quest'ottica allestire laboratori di pratiche intorno al fare può consentire di capitalizzare innovazioni che altrimenti resterebbero infrattate nei contesti locali, dove il passa parola non è garantito necessariamente dei *social network* e si è affievolito con l'evaporazione delle reti sociali.

6. Nuove competenze

Le progettualità sociali di cui si sta parlando sono nuove forme di vita di cui bisogna prendersi cura come ogni genitore dovrebbe fare per le creature che mette al mondo. Sono in gioco nuove competenze che eccedono quelle tradizionali e su cui è utile chiamare a un lavoro congiunto Università, Regioni, Enti locali, Aziende sanitarie locali e Terzo settore.

Si potrebbero collocare tali competenze su due piani. *A livello micro* (nel faccia a faccia con la gente) occorre saper agganciare – con modalità adeguate – fragilità che spesso si vergognano a mostrarsi, *attivare* disponibilità a collaborare in persone che in prima battuta manifestano spesso solo risentimento, *fare manutenzione* delle nuove forme di vita sociale (veri e propri nuovi corpi intermedi) in cui consistono le iniziative che questa solidarietà in un tempo precario è in grado di costruire. *A livello macro* (nei luoghi del coordinamento, della progettazione e del monitoraggio) bisogna saper scovare queste risorse (*scouting*), connetterle e combinarle in modo nuovo (*brokering*) e accompagnare la loro crescita predisponendo dispositivi adeguati (*tutoring*).

7. Proposta di alcuni indicatori per misurare questi fenomeni

Se il contesto sociale si trasforma, vanno modificati anche gli indicatori utilizzati finora per rilevare i fenomeni.

7.1. Indicatori di vulnerabilità

Cominciamo con quelli relativi alla misurazione dell'intensità delle vulnerabilità presenti nei vari contesti. Alcuni indicatori quantitativi di non troppo complessa reperibilità a partire da dati presenti presso i servizi di welfare o presso Istat, consentono di costruire uno spaccato inusuale che consente di evidenziare come la vulnerabilità raggiunga una diffusione sociale molto consistente.

Si fa riferimento di seguito ad alcuni carotaggi compiuti di recente su tre province, Reggio Emilia,²² Parma²³ e Trento²⁴, sui seguenti temi:

- indebitamento delle famiglie: con la crisi economica del 2007 l'indebitamento delle famiglie si è per lo meno quadruplicato; oggi che le banche sono più restie a concedere prestiti, si è trasformato in assenza di liquidità. Tuttavia l'impennata dell'indebitamento segnala la difficoltà delle persone a rinunciare alla compulsione all'acquisto o all'immediata soddisfazione del bisogno;
- vulnerabilità lavorative: sommando il totale dei cas-sintegrati a quello dei disoccupati si raggiunge, anche in province come quelle prese in considerazione, tra le più ricche del Paese, un numero che

²² Camera di Commercio industria e artigianato di Reggio Emilia, Rapporto sulla coesione sociale nella provincia di Reggio Emilia. <http://osservatorioeconomico.re.it/7139/4-rapporto-sulla-coesione-sociale-in-provincia-di-reggio-emilia-2015/>

²³ Fondazione Cariparma, Progetto Esprit, <http://www.es-pr.it/parma-in-cifre/>

²⁴ Fondazione Caritro, Progetto Welfare a km zero, http://www.welfarekmzero.it/images/materiali/WFKM0_-_dati_di_contesto.pdf

- rasenta o supera il 25% della forza lavoro (a Reggio Emilia, ad esempio, sono 70 mila i lavoratori in questa situazione);
- sofferenze psichiche: l'aumento degli utenti dei servizi psichiatrici territoriali negli ultimi 20 anni è esponenziale (a Reggio Emilia 500 utenti nel 1990 e quasi 8 mila nel 2011); ovviamente l'aumento degli utenti è legato anche al consolidarsi dei servizi, ma colpisce la crescita del numero dei disturbi più gravi (schizofrenia, psicosi) che resta costante, mentre aumentano depressioni, disturbi della personalità e situazioni *borderline*. È come se trovasse conferma empirica non solo la primazia della depressione, ma anche l'ipotesi dello smottamento tellurico sottraccia prodotto dal pensiero unico bulimico di cui si possono rilevare le tracce solo se si inforcano occhiali adeguati.

7.2. Indicatori di s-coesione sociale

Anche sul fronte dell'evaporazione dei legami sociali vi sono indicatori molto "parlanti" e poco utilizzati (testati sempre nei tre contesti prima menzionati).

- *turnover* della popolazione (o indice di ricambio globale): sommando il numero degli immigrati con quello degli emigrati e comparando l'andamento di questo *turnover* globale della popolazione nel tempo, si osserva come questo aumenti in modo molto consistente a partire dalla metà degli anni '90 (in certi contesti persino triplica o quadruplica). Non ruotano soltanto gli stranieri; anche gli italiani hanno un peso molto consistente. Più di recente si registra anche un'emigrazione verso l'estero degli italiani, più circoscritta all'area giovanile. In una provincia come Reggio Emilia, dove l'indice di ricambio globale in certi anni è arrivato al 12-13%, non si tratta di pensare che nel giro di 9-10 anni si modifichi l'intera popolazione, ma che, a fronte di uno zoccolo radicato stabile, è aumentato espo-

nenzialmente il numero dei nostri vicini di casa che cambiano, nel giro di un decennio, dalle 3 alle 6 volte. Ciò rende molto più deboli le reti sociali, il mutuo aiuto spontaneo di vicinato e il lavoro dei servizi cui è richiesta un'opera di tessitura e composizione inimmaginabile solo quindici o vent'anni fa;

- crescita della popolazione: a volte si notano balzi demografici improvvisi come se in un decennio (in genere 2000-2010) fosse nata una nuova città in una provincia; è facile inferire problemi di integrazione quando gli aumenti di popolazione avvengono improvvisamente;
- aumento degli stranieri: il saldo demografico in certe coorti d'età spesso è positivo solo grazie agli stranieri; se si tenesse conto dei soli italiani il saldo sarebbe in alcuni casi addirittura negativo nell'arco di un decennio; inoltre se si scompone la società in *over* e *under* 50, si possono notare due *trend* ben diversi come se la società fosse spaccata in due tronconi: uno (nella fascia della scolarità e del lavoro) a presenza massiccia di stranieri (oggi meno impetuosa a motivo della crisi) e una (nella terza età) a netta prevalenza di italiani; la società insomma si segmenta e la rapidità dell'aumento demografico rende complessa l'assimilazione e la coesione; si parla di integrazione, ma si dovrebbe pensare a un regime pattizio tra presenze così ingenti;
- esplosione delle famiglie monopersonali: le famiglie con un solo componente sono quintuplicate negli ultimi 40 anni fino a diventare la più numerosa tra le tipologie famigliari; se a questo si aggiunge la riduzione di 9/10 delle famiglie numerose (5-6 componenti), si ha la misura di una mutazione genetica della società, più atomizzata e meno coesa;
- rapporto divorzi e separazioni /matrimoni: se il saldo annuo diventa 8-10, vale dire se in un anno per ogni 10 matrimoni si registrano 8 tra separazioni e divorzi (benché questi ultimi siano spesso l'esito di storie lunghe e travagliate e senza dare asso-

- lutamente un giudizio morale su tali vicende) non si può non registrare una criticità nel bilancio della coesione di una società; se poi si pensa alle coppie di fatto che si accoppiano e separano senza che la cosa venga registrata da nessuno, si può immaginare l'ampiezza del fenomeno;
- aumento dei grandi anziani: gli anziani complessivamente aumentano più della percentuale di crescita complessiva della popolazione, ma gli *over 85* aumentano mediamente 5 volte di più; questo significa aumento delle demenze, del lavoro di cura che grava su famiglie e servizi e, incrociando questo dato con quello delle famiglie monopersonali, estensione delle solitudini fragili.

SESSIONE POMERIDIANA
-
DALLA COMUNANZA
ALL'ECONOMIA DEI BENI COMUNI

DALLA CRISI DEL CAPITALISMO ALLA NUOVA ECONOMIA COMUNITARIA

di Enzo Risso

Direttore SWG

Delusi dal capitalismo. Frustrati dalle promesse non mantenute di benessere e facilità. Esasperati dalla ricerca esasperata del profitto e dal mito dei mercati che si autoregolano. Affaticati dalla filosofia del disimpegno, della flessibilità e dell'*outsourcing*; gli italiani hanno iniziato a cercare strade alternative. Non siamo di fronte a una nuova stagione di anticapitalismo ideologico, ma siamo testimoni di un'evoluzione del sistema attuale. Alla base di tale processo c'è l'intersecarsi di tre potenze: la crisi, le opportunità offerte dal web, il bisogno di "comunità-gruccia" (per dirla alla Bauman) alle quali appendere preoccupazioni e aspirazioni. Il tema non è esclusivamente italiano, ma è globale. Robert Reich, nel suo ultimo libro, si chiede "come salvare il capitalismo". Altri, ponendo lo sguardo alla dimensione dei mercati, parlano di finanzcapitalismo, ultracapitalismo o ipercapitalismo. I puri del liberismo, per parte loro, rassicurano sul post crisi, sul fatto che "nulla è cambiato" e sul ritorno al futuro dell'attuale sistema. In realtà le cose stanno mutando e anche velocemente. Nella società crescono nuove micro-economie quotidiane e nuove esperienze d'impresa. Siamo ai primi passi di una nuova fase. L'universo economico post crisi non manda in scena solo la ripresa dei consumi, ma porta alla luce un *bricolage* di modi di fare economia e impresa. Prende forma, nella società reale, un nuovo pezzo di mercato, una nuova economia cooperativa, comunitaria, collaborativa e della condivisione: la Nec. Si tratta di una dimensione che salda diverse esperienze (nuove e storiche): dall'economia cooperativa (che da sola vale il 7-8% del Pil), a quella civile, dal ritorno a stili legati al riuso e al non-spreco, alle microproduzioni locali e comunitarie, passando per la vorticosità

crescita delle esperienze della *sharing economy* (sono state censite 111 piattaforme attive nel 2015) e per la corsa delle nuove forme di web imprenditorialità.

La Nec è una pulsione che affiora dall'economia reale, non una teorizzazione. In essa si saldano molteplici dinamiche: la spinta dal basso a fare impresa, il bisogno di affermare nuove forme di imprenditorialità, la necessità di insediare nel mercato un germe di spirito cooperativo e collaborativo. La Nec è un *bricolage* economico, spinto dalla necessità di risparmiare, dal bisogno di rispondere alle necessità inevase dal mercato (o proposte a caro prezzo), dall'urgenza di trovare una risposta "umanistica" al tema del fare business oggi. La nuova economia cooperativa e comunitaria non è "anti", non segna la "fine" di qualcosa (men che meno del capitalismo): essa amplia ulteriormente il pluralismo del mercato e, al contempo, cerca di instillare, nel mercato e nel fare impresa, dosi di sostenibilità (ambientale e sociale), di sobrietà e senso del giusto; ma cerca anche di limitare le pulsioni sprecone e profittrici; di unire fiducia e vicinanza; di saldare esperienzialità e trasparenza, ricerca del profitto e attenzione alle persone. La Nec è un *modus operandi* economico, caratterizzato dal senso pragmatico-comunitario, dalla capacità di sviluppare legami con il locale (l'80% delle piattaforme di *sharing* ha una dimensione "local"); dalla valorizzazione della filosofia mutualistica e della *mission* cooperativa; dalla pulsione imprenditoriale orizzontale e democratica. Gli italiani, ad esempio, sono attratti dalle piattaforme *sharing* (Uber, BlaBlacar, Airbnb, ecc.) e sono entusiasti delle possibilità che offrono, ma, al contempo, sono dubbiosi sul modello d'impresa cui pretendono. Per il 60%, infatti, lo spirito *sharing* impone un modello aziendale cooperativo, non una S.p.a. o una S.r.l. Un modello che consenta ai fruitori di partecipare alle scelte e alla distribuzione dei benefici. La condivisione, come si suol dire, deve essere su tutto. La rilevazione effettuata da SWG in occasione della XV edizione de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile" riguarda un lavoro sulle trasformazioni nelle percezioni nel rapporto tra le persone e l'economia. L'obietti-

vo era quello di capire se nella società sta crescendo un processo alternativo o comunque differente dalla visione classica del capitalismo. In particolare, si è cercato di capire se il dibattito su temi quali beni comuni, economia cooperativa ed Economia Civile segue quanto si sta costruendo nella realtà oppure rappresenti qualcosa di diverso. Il 19% delle persone intervistate ritiene che il modello capitalista sia entrato in crisi definitivamente, il 38% ritiene che il capitalismo stia vivendo una crisi passeggera, superata la quale poi tutto tornerà come prima e un altro 27% dice che è entrato in una fase di crisi degenerativa con rischio di terza guerra mondiale. C'è quindi una convinzione maggioritaria che il modello tradizionale sia entrato in crisi e che sarà pertanto difficile tornare ai fasti del passato. Per il 30% degli italiani il motivo di ciò è legato alla presenza di forti disuguaglianze, ossia per l'eccesso di ricchezza concentrata nelle mani di pochi. Un altro 22% ritiene che il mercato è organizzato dai possessori di grandi ricchezze che hanno soltanto l'obiettivo di arricchirsi ancora di più. La metà, quindi, dell'opinione pubblica ritiene che la crisi sia determinata dal fattore strutturale su cui è costruito il sistema attuale.

Si è cominciato, inoltre, a ragionare su come è concepita l'economia della condivisione, se essa corrisponde effettivamente ad un concetto di *capitalismo collettivo* anche per l'opinione pubblica così come lo è per chi si riconosce in essa. L'economia della condivisione non è percepita come anti-capitalista o anti-mercato, piuttosto è qualcosa di ben chiaro, ovvero un'economia che genera nuova comunità. Un'economia strutturalmente comunitaria, che dà vita ad un percorso di nuova economia che si basa sulla capacità e la possibilità delle persone di essere attive e partecipi. Tra i fattori potenzialmente importanti per lo sviluppo di un'economia comunitaria, è molto interessante un aspetto in particolare: è, infatti, il *mutuo aiuto*, l'elemento segnalato come caratterizzante l'idea di una nuova economia comunitaria (Figura 1). A seguire, gli ulteriori tratti distintivi sono rilevati nella *condivisione dei servizi* e nella *cooperazione nell'acquisto di beni e servizi*; questi so-

no segnali valoriali che dovrebbero essere fortemente indicativi per il movimento cooperativo. La *gestione dei beni comuni* è al quarto posto.

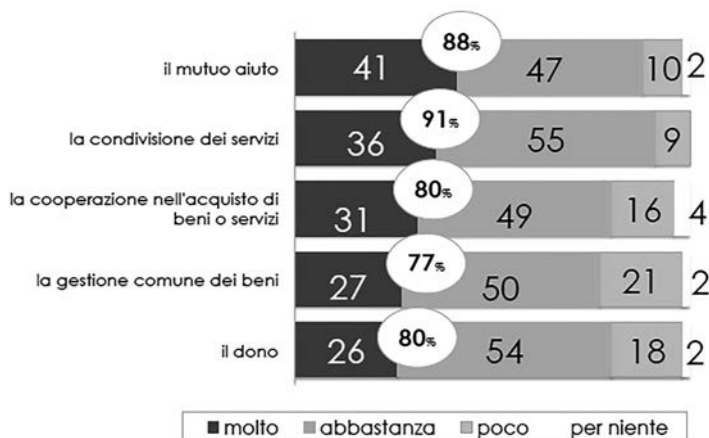


Fig. 1 – Lo sviluppo di pratiche alternative

Al fine di comprendere quali aspetti e attività, le persone ritengono importanti per il futuro dell'economia globale, si è riflettuto non solo sugli aspetti "minuti" ma anche su quelli più ampi. È emerso come, per un cambio dell'economia, ossia per cominciare a gestire in un modo diverso l'economia, secondo l'opinione pubblica, diventano importanti i *gruppi di acquisto solidali*, il *crowdfunding*, la *banca del tempo*, il *car sharing*, l'*orto urbano*, i *co-working*: tutte cose che mettono insieme e fanno condividere le esperienze da parte delle persone e le fanno cooperare nel gestire insieme le cose.

Il valore di questa nuova forma di economia si situa soprattutto in tre elementi: ha un valore *ambientale*, un valore *educativo*, ovvero è volta a costruire una società migliore, ed un valore *comunitario*, cioè fa stare insieme le persone ed alimenta i livelli di solidarietà (Figura 2). Parlando di economia comunitaria, il riferimento non è ad

un'economia anti-capitalista, tanto è vero che il valore *antisistema* è l'ultimo ad essere citato; piuttosto si sta parlando di una spinta, interna alla società, tale per cui le persone cominciano a riconnettersi tra di loro non per mere azioni di volontariato, ma per generare economia. E nel fare economia, fanno anche volontariato, solidarietà, mutuo aiuto: fanno comunità. Il cuore di questo processo è che ciò che conta è cooperare e condividere, quindi collaborare insieme.

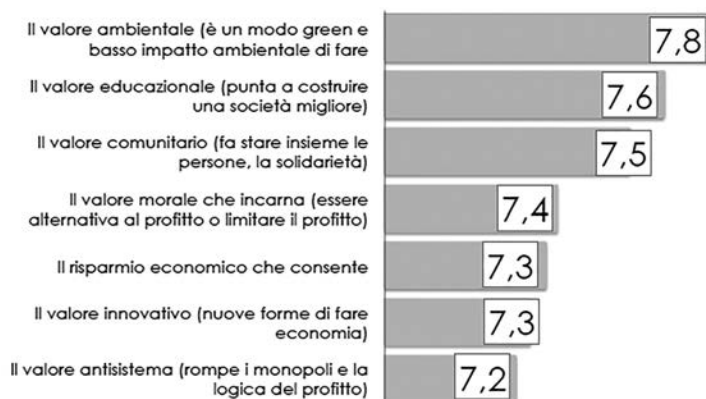


Fig. 2 – Il valore delle nuove forme di economia

Indagando tra le motivazioni per cui le persone sono spinte all'utilizzo di servizi dell'economia della collaborazione è emerso come le ragioni non siano solo o principalmente di natura economica. Il risparmio esiste, ma la vera ragione è che di base le persone cominciano a connettersi con gli altri anche per ridurre lo spreco di risorse ambientali, per superare norme e burocrazia ed alimentare la fiducia negli altri. Il valore della *sharing economy*, quindi, non può essere ridotto alla mera dimensione economica, ma diventa un mezzo per stare con gli altri in modo diverso e per poter fare economia con altre persone.

È anche interessante osservare su che cosa sono disponibili

le persone a condividere, elemento dal quale traspare la storia del nostro paese: al primo posto, infatti, vogliono condividere *conoscenza e saperi*, prima ancora dei beni e dei servizi. Qualche malizioso potrebbe sostenere che sia così perché tanto non costano nulla ed è pertanto facile: è esattamente il contrario, perché condividere conoscenza e saperi è alla base della costruzione di una comunità. Quella delle *abilità professionali* è, invece, la seconda categoria che si è disposti a condividere.

Da tempo ormai si sente sempre più parlare di Uber piuttosto che di Bla Bla Car – che, peraltro, dopo le numerose critiche che sono state fatte in termini di scarsa trasparenza nell’operare, ora ha introdotto in Italia la “tassa” per i passaggi, quindi il pagamento non avviene più tra persone come prima, ma tramite una transazione online per cui Bla Bla Car trattiene una *fee*. Quando si chiede all’opinione pubblica se un’impresa della *sharing economy* debba avere una struttura societaria capitalistica classica o invece una forma cooperativa, il 61% indica l’impresa cooperativa, mentre solo 18% le imprese di capitali. Il dato di fondo più interessante sul ruolo e la fiducia che c’è nel movimento cooperativo risiede in questa informazione. Se si dicesse che la fiducia nel movimento cooperativo oggi è al 45-50% e quella nelle imprese di capitale è al 25%, ciò non renderebbe conto del valore del ruolo del movimento cooperativo quanto invece rende il vedere che nel momento in cui si parla di nuova economia, di possibilità di gestire in modo diverso servizi e beni, il modello con cui farlo è il modello in cui le persone possono partecipare, esprimere il proprio voto, decidere e partecipare anche alla divisione degli utili.

Il 62% degli italiani indica che la *sharing economy* è oggi (e per il futuro lo sarà sempre di più) importante e non si tratta soltanto di un movimento legato al fatto che si è attraversato un periodo di crisi, bensì per il 57% delle persone è una vera e propria alternativa rispetto al modello esistente. Questi dati spingono a dire che si è di fronte alla nascita di una NEC, nuova economia comunitaria, cooperativa, della condivisione, che non è una teoria

economica ma è quello che sta avvenendo concretamente nella realtà dei fatti: sono 111 le piattaforme di *sharing economy* in Italia e l'economia cooperativa vale tra il 7 e l'8% del PIL. L'Economia Civile coinvolge milioni di persone. Quando si parla di NEC stiamo parlando di una cosa ben chiara e cioè il fatto che si stanno riconnettendo i fiumi carsici e le esperienze storiche dell'Economia Civile con quella dell'economia cooperativa, il tema del riuso e del non spreco che stanno ritornando invece *in auge*, il tema della *sharing economy* e delle esperienze web di nuova economia si stanno riconnettendo in una percezione di costruzione di un nuovo modello economico, che non è alternativo, che è dentro il sistema capitalistico, e che ha un fine molto chiaro: rendere sempre più plurale e pluralistico il mercato. Cioè l'idea che il mercato ha bisogno di essere plurale per essere tale e che quindi la società, l'economia comunitaria, cooperativa, collaborativa e della condivisione non è qualcosa che va contro, ma quanto piuttosto che calмира i difetti e soprattutto ricostruisce il senso di essere parte di una comunità.

CONTRIBUTO

di Mauro Lusetti
Presidente Legacoop

Oggi, dopo i fatti recenti che hanno visto alcune cooperative coinvolte in episodi di illegalità, si può parlare di una nuova pagina del movimento cooperativo. Ciò è possibile perché negli ultimi dodici mesi, anche all'interno dell'Alleanza, sono state assunte decisioni che ci consegnano oggi la possibilità di gestire a testa alta qualsiasi situazione sul versante dell'illegalità.

Molteplici sono le azioni che in questa direzione abbiamo intrapreso: decidere di costituirci parte civile in alcuni processi, avviare azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori cooperativi che sono coinvolti sono solo due esempi. È stato inoltre affermato chiaramente un principio: quello che la responsabilità è personale, non coinvolge la cooperativa se questa si attiva contro i propri dirigenti o dipendenti che hanno assunto o hanno determinato azioni illegali.

Tutto ciò consente oggi di affrontare con meno piombo sulle ali le sfide e le opportunità dell'economia collaborativa, in due diverse direzioni.

Esiste, infatti, una parte della nuova economia per la quale la forma cooperativa può essere determinante, proponendo valori e obiettivi che sono coerenti rispetto alle aspettative delle persone che si riconoscono e che si impegnano in queste forme nuove di organizzazione dell'economia del Paese e più in generale dell'Occidente.

C'è, inoltre, un'altra novità che riguarda in una qualche misura l'economia tradizionale, che in questo nuovo quadro trova motivo per riposizionarsi, per trovare nuove ragioni, per aggiornare il proprio vocabolario e riscoprire un elemento fondamentale che è quello della distintività valoriale. Quando si dice che in una qualche misura è stato perso un elemento distintivo, lo si fa spesso e volentieri con riman-

di a fatti di corruzione negativi, che in realtà sono la cosa che deve preoccupare meno, poiché ci sono istituzioni appositamente preposte per affrontare questi aspetti.

Quello che deve preoccupare maggiormente è quando si perde distintività nell'attività quotidiana, quando l'elemento valoriale cooperativo non viene considerato come un elemento per competere meglio rispetto all'impresa privata. Questa è la cosa più dannosa, più pericolosa, perché in una qualche misura nel momento in cui non si è più riconoscibili come cooperazione, viene meno improvvisamente qualsiasi possibilità di riposizionarsi sulle attività tradizionali e di cogliere quelle potenzialità che nel sondaggio SWG venivano espresse.

Il 60% di persone ha indicato il modello cooperativo come il migliore per esprimere il nuovo: queste persone vanno intercettate, organizzate e convinte a costituire nuove cooperative. Un episodio personale recente va in questa direzione: per motivi legati al mio lavoro precedente, sono stato chiamato a far parte di una giuria di valutazione di *start-up* d'impresa a Modena, una realtà dove la cooperazione è parte integrante della vita comunitaria. Splendidi progetti di ragazzi tra i 25 e i 30 anni, quasi tutti neolaureati alla prima esperienza lavorativa. Dalle modalità di presentazione al modo di rapportarsi tra loro, assolutamente collaborativo, tutto faceva pensare alla possibilità di scegliere una forma di organizzazione societaria cooperativa. Nonostante queste premesse nessuno ha scelto la forma giuridica cooperativa, bensì quella di S.r.l. o altre forme. Questo la dice lunga sulla differenza tra potenzialità e capacità effettiva di porsi come una strada percorribile.

Quando si parla di distintività valoriale come elemento per competere sul mercato, si attribuisce al movimento cooperativo una responsabilità incredibile. Dobbiamo recuperare ciò che in una qualche misura, in un lungo periodo di crisi e a causa di una certa pigrizia culturale, si è a volte appannato, per poter intercettare non solo con linguaggi nuovi, ma anche con le modalità giuste, questo filone che può dare nuova linfa alla crescita del movimento cooperativo.

In conclusione, una precisazione, che vale per Legaco-

op ma dovrebbe essere calzante anche nella prospettiva dell'Alleanza. Lo scorso anno è stato rilevato che delle prime cento cooperative di 10 anni fa ne sono rimaste in vita una ventina. Le altre sono completamente sparite, perché o assorbite o fallite o chiuse. Il ventaglio, dal punto di vista delle attività, è completamente nuovo: ci sono cooperative in settori che dieci anni fa erano inesistenti. Lo dico per sottolineare che la cooperazione o mantiene inalterata questa capacità di sapersi rapportare in maniera importante con il cambiamento della società, rimanendo in grado di rispondere anche ai nuovi bisogni in forma d'impresa, oppure sparisce. Questa capacità di essere in sintonia con il cambiamento della società è un aspetto che deve essere recuperato, infatti, in tutte le sue dimensioni.

CONTRIBUTO

di Sergio Gatti

Direttore Generale Federcasse

Gli stimoli offerti oggi dalla rilevazione di SWG sono particolarmente interessanti. Vorrei offrire un commento basato su quattro principali passaggi relativi alla *sharing economy*. In primo luogo, è indubbio che quando osserviamo la *sharing economy* va detto che siamo di fronte ad un fenomeno evidente e di straordinaria intensità. Questa *economia della condivisione* non è però immediatamente sovrapponibile al concetto dell'*economia cooperativa* e dell'*economia mutualistica*. Il fenomeno della *sharing economy* è evidente, ma dobbiamo prestare attenzione ad un facile (e fallace) gioco di assimilazione. Le parole hanno significati talvolta apparentemente simili, ma in realtà profondamente diversi. E dietro le parole vi sono storie culturali e radici molto differenti.

In secondo luogo, l'approccio collaborativo è indubbiamente un connotato emergente del fenomeno *sharing economy*. C'è anche un'attenzione crescente nei confronti dell'approccio collaborativo in economia, ovvero un approccio che punta sulla relazione e sulla collaborazione. Si tratta di un dato di cui tener conto e su cui riflettere e, soprattutto, investire. Nell'ordinamento giuridico, in particolare bancario, è la banca mutualistica che conta sulla relazione e gli economisti definiscono "relationship banking" o "relationship lending" la capacità delle banche locali o di comunità di effettuare le attività di *scoring* e di *monitoring* in modo più appropriato ed efficace delle banche non locali, non mutualistiche, non di prossimità. In terzo luogo, il fattore facilitatore, anzi propulsore, della *sharing economy* è la tecnologia digitale. Che però, come sappiamo, è nelle mani di pochissimi proprietari. Se andiamo a vedere chi sono i principali azionisti di Google, Apple, Facebook, Microsoft – oltre ai fondatori – avremo

la conferma che sono alcuni potenti fondi d'investimento, la cui partecipazione rilevante ricorre in tutte le compagini azionarie delle principali aziende di tecnologia digitale. Che, oltre a concentrare ricchezza e quindi capacità d'influenza in pochissimi soggetti, rastrellano e accumulano, pressoché a costo zero o quasi, i *big data*, ovvero le sempre più preziose informazioni quali-quantitative relative agli stili di vita, alle preferenze in tutte le sfere (culturali, politiche, sociali, sportive, religiose, ecc.) di miliardi di persone. Il sondaggio SWG indica come vi siano poco più di un centinaio di piattaforme sulle quali operano le varie forme di *sharing economy*: ciò non vuol dire però che i grandi investitori che consentono le innovazioni che contano, i salti tecnologici (se non antropologici), non siano in realtà pochissimi, sempre più capitalizzati e probabilmente sempre più appartenenti ad un ristretto gruppo di decisori-orientatori di stili di vita e di consumi. Il professor Sacco ha di recente proposto una chiave di lettura interessante del fenomeno dell'economia di origine digitale. Gli utenti sono i primi fornitori volontari di un fattore prezioso: i *contenuti*. Contenuti prodotti a titolo spontaneo e gratuito, sia diretti (testi, foto, racconti, reportage, tutorial, denunce, ecc.) sia indiretti (le proprie informazioni messe molto spesso giocosamente a disposizione dei proprietari-gestori delle piattaforme digitali, tutte definitivamente e gratuitamente immagazzinate da qualche parte nel mondo). Ma la ricchezza economica generata dallo "sharare", dal condividere, viene a sua volta condivisa? Chi possiede i fattori della produzione della *sharing economy* ne condivide i profitti? Varrebbe la pena indagare più a fondo su questi profili.

Infine, quale obiettivo si pone la *sharing economy*? Certamente quello di soddisfare esigenze di utilità immediata, di soluzione di problemi. Ma la *sharing economy* intende andare oltre? Intende essere portatrice di cambiamento per diminuire le disuguaglianze? Intende generare situazioni e condizioni nuove per ridistribuire la ricchezza e le opportunità di mobilità sociale? Oppure si limita a condividere solo le opportunità di utilità immediata (risolvo il

problema della mobilità, condividendo l'auto; della vacanza, scambiando la casa; e così via) e tutto sommato si disinteressa di spargere i semi della capacitazione, di creare le condizioni per generare cambiamento duraturo, di promuovere l'autosviluppo delle persone e delle comunità e la loro partecipazione ai processi decisionali che contano? Di contro a quanto ho appena tratteggiato, vi sono almeno quattro elementi caratterizzanti il fenomeno dell'imprenditorialità cooperativa, sia dal punto di vista della gestione imprenditoriale/manageriale sia dal punto di vista dell'evoluzione giuridica, che rendono il modello cooperativo, e soprattutto l'economia mutualistica, un qualcosa di realmente diverso rispetto alla *sharing economy*. Questi elementi rappresentano i quattro marcatori genetici e generativi dell'economia cooperativa:

1. l'intenzione di cambiare è il primo di tali connotati. L'orientamento *problem solving* è una delle molle decisive anche della nascita e del successo dell'economia cooperativa: affrontare e risolvere insieme problemi difficili, che sarebbe altrimenti molto arduo, se non impossibile, superare da soli. Ma tale propensione a risolvere insieme – in logica cooperativa, consortile, con impegno personale e con la condivisione delle responsabilità – assume qui un connotato generativo. Il far nascere un'impresa, con i suoi vincoli di economicità e i suoi obiettivi di mutualità; il custodirla-accudirla-curarla perché cresca sana e coerente con la propria identità; il lanciarla in fasi nuove di sviluppo e di innovazione è tipico delle attività generative, che rendono capaci, partecipi e protagonisti le persone indipendentemente dalle proprie condizioni di partenza e familiari. In sostanza, la forma dell'impresa cooperativa vuole sì portare anzitutto un "vantaggio" immediato, come l'accessibilità ad un servizio fino a pochi decenni fa riservato a "pochi" o come la facilità di approvvigionarsi di beni di consumo a prezzi più convenienti. Ma vuole anche generare (in questo senso quella cooperativa è anche una forma di economia "gene-

rativa”) un cambiamento nella gestione del mercato di quello specifico settore (vale la pena ricordare alcuni tra quelli nei quali le imprese cooperative sono più attive: agricoltura, servizi sociali e beni relazionali, energia, abitazione, consumo, sanità, credito, e altro ancora). C’è, quindi, una chiara intenzione di cambiamento nel rendere più accessibile certi servizi e nel portare al governo di quelle imprese cooperative i soci utilizzatori, i loro rappresentanti democraticamente eletti. Questa capacità di indurre il cambiamento mentre si risolvono i problemi (del credito, del consumo, dell’abitazione, dell’agricoltura, della salute, della previdenza, dell’assicurazione, dell’energia, ecc.), di generare capacità (*capabilities*, direbbe Amartya Sen), opportunità e quindi orizzonti nuovi, rappresenta il connotato identitario distintivo. Soddisfare bisogni andando oltre. Insomma, è la finalità del cambiamento e della riduzione delle disuguaglianze uno dei tratti distintivi dell’economia cooperativa e mutualistica. L’economia cooperativa, infatti, si è rivelato uno degli ascensori sociali più efficaci nella storia economica. Questo peculiarissimo aspetto non sembra ancora emergere nella *sharing economy*. Ma qui si apre una sfida per il mondo cooperativo, che dovrebbe cogliere e accogliere quest’attenzione, questa quasi “ludica” disponibilità a mettersi in gioco con la *sharing economy*, indubbiamente spinta e facilitata dall’uso delle tecnologie digitali.

2. Il secondo tratto distintivo è il protagonismo incisivo. È molto interessante il dato riportato nel sondaggio effettuato da SWG, secondo il quale il 61% di rispondenti vorrebbe incapsulare il fenomeno della *sharing economy* in una forma giuridica cooperativa. Poi, di quanto effettivamente sia nota la forma giuridica cooperativa e anche la filosofia gestionale cooperativa non siamo a conoscenza, ma è responsabilità del Movimento cooperativo farsi conoscere di più e più correttamente. Cosa sia il fe-

nomeno cooperativo non viene normalmente insegnato né nelle scuole né nelle università né nelle *business school*, a parte qualche brillante eccezione (che ha anche a che fare con chi ci ospita qui alle Giornate di Bertinoro).

3. Il terzo fattore riguarda la *governance*. Forme di *governance* caratterizzate da una logica intergenerazionale, con una disponibilità a investire sulla qualificazione dei singoli soci-clienti-conferenti e sulla crescita delle competenze, sono qualche cosa di impegnativo. Meno impegnativa, invece, è la *governance* delle piattaforme digitali che rendono possibili la *sharing economy*. Le società dell'economia digitale – come si sa – essendo quasi sempre quotate in Borsa, hanno necessariamente una visione di medio periodo per quanto riguarda gli investimenti e di breve-brevissimo periodo per quanto riguarda i ritorni di almeno una parte degli investitori.
4. Il quarto fattore distintivo è la responsabilità. Ovvero, il voler e il saper “rispondere”. Un conto è iscriversi ad un sito di *sharing economy* e un conto è assumersi delle responsabilità, come socio, socio-lavoratore, comproprietario e magari anche come amministratore di una società cooperativa. E da qui l'attuale impossibilità di usare il sinonimo.

Ma c'è un ultimo passaggio su cui soffermarsi: la *sharing economy* è sicuramente un fenomeno di grande interesse e nuovo, ma non è ovviamente un'alternativa al capitalismo, ammesso che qualcuno la stia cercando.

Vero è, invece, che un'alternativa a certe derive del capitalismo, almeno, il mondo cooperativo la cerca da quando è nato e continua con forme e con attenzione diverse a cercarla. Il *Terzo rapporto sull'Economia Cooperativa* realizzato da Euricse (2015) fornisce una fotografia sul fenomeno cooperativo italiano. Due gli elementi che hanno a che fare con il prodotto di questa intenzionalità di cambiamento. La capacità di creare ricchezza in due sensi: primo, posti di lavoro (Figura 1), secondo, capacità di generare

un flusso di reddito tale da pagare le tasse più delle società per azioni (Figura 2). Questa è una forma di contributo alla generazione di economia della coesione che spesso è sottovalutata e di cui ancora una volta il mondo cooperativo è protagonista, anche senza rendersene conto. Per cui, all'interno di questi 8 anni di terribile crisi, il valore aggiunto che le cooperative di pressoché tutti i settori hanno generato, in controtendenza, corrispondono a 220 mila posti di lavoro di qualità, al netto e di più di quelli stabili (+7%, di cui 8 su 10 a tempo indeterminato).

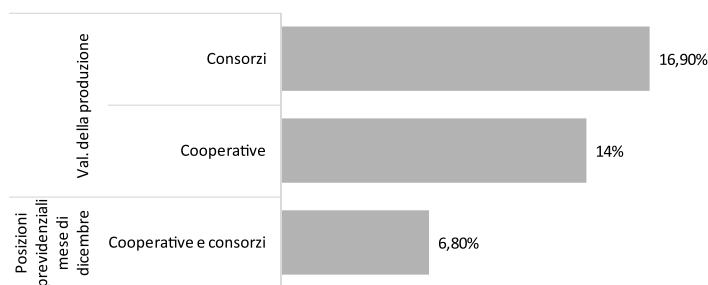


Fig. 1 – Valore della produzione e occupazione. Variazioni percentuali 2008-2013 *Fonte: Euricse (2015)*

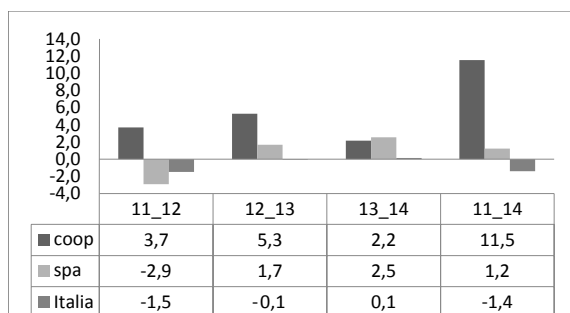


Fig. 2 – Variazioni % del valore aggiunto del totale di coop, S.p.A. e Italia a confronto. Anni 2011-2014

Fonte: Euricse (2015)

Inoltre, in termini di conseguenze sul contributo totale alle entrate pubbliche, che è una perifrastica piuttosto complicata, dal 2008 al 2013 le società per azioni hanno pagato 15,7 miliardi in meno, le cooperative 5,4 miliardi in più. Questa è l'evidenza di una capacità di generare ricchezza a disposizione di tutti, che non va sottovalutata.

In conclusione, la *sharing economy* non è ancora totalmente assimilabile all'economia della condivisione, all'economia mutualistica e forse neppure all'economia della coesione.

E non lo è perché manca quell'intenzionalità e quella capacità di creare ricchezza diffusa, misurabile, che probabilmente essa potrà produrre solo se riusciremo anche a farci accompagnare e ad accompagnarla.

CONTRIBUTO

di Ugo Biggeri

Presidente Banca Popolare Etica

La prima reazione al sondaggio SWG riguarda la constatazione che, pur partendo da una spinta individualista, le persone hanno oggi sempre più la convinzione che “insieme è meglio”, concetto che sta alla base di tutto il pensiero dell’Economia Civile e anche dell’economia cooperativa: si può andare avanti solo facendo impresa insieme. Effettivamente le idee cooperative sono solo parzialmente riconosciute come una di quelle esperienze economiche che ha fortissime radici in questa idea di “fare le cose insieme”. Le parole come mutualità e cooperazione, parlando con i ragazzi di vent’anni, non sono praticamente riconosciute. Nonostante si praticino azioni di tipo cooperativo e mutualistico, al di là della forma giuridica, non esiste in maniera diffusa un “pensiero cooperativo”. Questo deve essere un campanello di allarme per il mondo della cooperazione che non riesce ad adeguarsi ed a rendersi appetibile a questo nuovo corso. Ci sono, inoltre, dei concetti di cooperazione e di mutualità che stanno cambiando: se è vero che, da un lato, non bisogna snaturare i concetti originari di cooperazione e mutualità, tuttavia, dall’altro, è necessario prendere atto che oggi la mutualità è qualcosa che le persone probabilmente fanno e chiamano tale, anche se ciò non corrisponderebbe da un punto di vista giuridico. Mentre un tempo la mutualità si realizzava tra persone che abitavano nello stesso quartiere, nella stessa città, ovvero dove c’era un legame relazionale forte, oggi invece la “nuova” mutualità si costruisce con il lavoratore che abita dall’altra parte del mondo, quando si sceglie di comprare un prodotto che non conosce all’interno del suo processo produttivo azioni di sfruttamento della manodopera, piuttosto che con le generazioni future quando si fanno scelte ambientali significative.

Esiste una cosa che condividiamo tutti, rispetto alla quale si realizza qualcosa che va nella direzione della mutualità e che però “non vediamo” perché rientra in un meccanismo che ci sfugge: i soldi. Fino a 100 anni fa, i soldi non si dividevano perché non c’era un sistema finanziario maturo. I soldi erano “materializzati” in beni (ad esempio, i terreni) o si tenevano in casa. Oggi invece, nel momento in cui i soldi vengono inseriti in un sistema finanziario, essi vengono usati da tutta la collettività in tutti i modi possibili: conti correnti, mutui, fondi pensione, qualsiasi forma di investimento. È una cosa già in essere, ma sfugge dalla nostra percezione e dal nostro controllo. Seguendo le riflessioni esposte sulle interazioni digitali ci si dovrebbe soffermare su come le piattaforme digitali – ed è preoccupante – siano nelle mani di poche persone e, in tal senso, si distaccano molto dall’idea dello *sharing*, dalla condivisione dei mezzi di produzione. Ciò succede anche con la finanza e i meccanismi della finanza globale non sono certo dettati da criteri di mutualità. Che ci piaccia o no oggi la finanza globale è un *bene comune* perché è una piattaforma assolutamente indispensabile: quando nel 2009 sembrava stesse per crollare, i governi hanno stanziato 13 mila 600 miliardi di dollari per alimentarla e in tal senso è assolutamente possibile definirla *bene comune*. Lo è perché effettivamente chiunque faccia impresa sa che senza la finanza non sarebbe possibile raggiungere questo obiettivo e, quindi, far girare l’economia. Dentro i meccanismi finanziari, quindi, bisognerebbe portare ancora con più forza gli elementi positivi di legame con le comunità che ad esempio le banche cooperative mettono in campo; un’idea di finanza che si regoli anche per quello che è, ovvero una piattaforma fondamentale per far funzionare l’economia di mercato capitalistico piuttosto che civile o della condivisione. Ecco perché è fondamentale che la finanza non sia governata da pochi.

Inoltre, se applichiamo il concetto di mutualità in finanza, è sicuramente valida l’idea della mutualità locale, quella del credito cooperativo; tuttavia, pensare di limitare gli aspetti cooperativi e di mutualità nella finanza alla terri-

torialità significa condannare al fallimento il sistema, perché in breve tempo i colossi dell'economia digitale si posizioneranno su questo mercato e costituiranno la banca virtuale che si muove in tutto il mondo senza tutte quelle implicazioni che, seppure con una logica comprensibile, bloccano a livello locale l'esperienza bancaria cooperativa. In finanza esiste già in una fetta crescente di risparmiatori un'idea di mutualità che supera il livello locale e si esplicita in una semplice domanda: come sono usati i miei soldi? Se i soldi sono la cosa che più condividiamo, dato che il risparmio, pur privato, è sempre in movimento, allora questa nuova idea di mutualità orienta la gestione finanziaria ad obiettivi sociali ed ambientali con il vincolo di generare profitti.

Su questo si dovrebbe lavorare come mondo cooperativo e capire come muoversi, cosa cambiare, anche all'interno dei meccanismi di *governance*. All'interno dei nostri meccanismi di *governo* cooperativo, infatti, spesso si ragiona in termini di portatori di interesse e di scontri tra portatori di interesse, piuttosto che di obiettivi sociali e di miglior modo per realizzarli. Oppure invece di studiare come mettere in atto meccanismi partecipativi che diano veramente pari opportunità (e quindi uguaglianza) ai soci e che al tempo stesso siano più vicini alle moderne forme di partecipazione digitale. Tutto questo mentre si è in mezzo ad una revisione della *governance* degli istituti bancari che di fatto considera la forma cooperativa non adatta a gestire banche che non siano marginali nel mercato.

Il mondo cooperativo dovrebbe infine provare a ragionare, assumendo la prospettiva della *sharing economy*, sul tema degli *sharing revenue*. I dividendi derivanti dalla *sharing economy* non sono di tutti. Non si tratta di stabilire un sistema diverso, di proprietà dei mezzi di produzione, quanto piuttosto di sostenere come un modello di un'economia di condivisione non possa prescindere dalle *sharing revenue*, perché altrimenti prenderebbero la meglio i meccanismi degenerativi della *sharing economy*, dove si parte con una collaborazione tra pari per arrivare addirittura all'autosfruttamento lavorativo, senza le garanzie dei

diritti del lavoro. Tutto ciò, però, succede anche per “distrazione” del mondo della cooperazione perché, seppure le forme di *sharing economy* digitale non sono ancora proprie della cooperazione, è altrettanto vero che tali processi debbano necessariamente essere accompagnati da chi ha esperienza di “fare insieme” e questo è compito anche del movimento cooperativo.

GDB LAB
-
#COMMONS

COMMUNITY AS A #COMMONS²⁵

di Roberto Covolo

“Ex Fadda” San Vito dei Normanni, Brindisi

La storia di quello che si sta realizzando negli ultimi anni, in particolare modo legata all'esperienza di riqualificazione di un vecchio stabilimento enologico, parte dall'origine dell'esperienza, dalle chiavi di lettura e da alcune pratiche che si è provato a mettere in campo, senza pensare di costruire un modello, ma capendone i tratti comuni. In Puglia negli ultimi dieci anni ha preso avvio un'esperienza che si chiama “Bollenti Spiriti”²⁶, un programma regionale per le politiche giovanili, che si è mosso sulla base di un'intuizione molto semplice, cioè provare a dire che per la prima volta un ente pubblico poteva occuparsi di giovani non in una chiave contenitiva, ovvero sottraendo le politiche giovanili al perimetro tradizionale delle politiche sociali, per cui i ragazzi vengono concepiti come un problema. Si è provato a dire invece che le giovani generazioni per un territorio, in particolare modo al Sud, possono essere la principale chiave di lettura anche per immaginare e disegnare una nuova traiettoria di sviluppo locale, basata sulle idee e sulle persone. In tal modo, negli ultimi anni, sono state immaginate una serie di iniziative che avevano quale idea principale quella di favorire il contributo dei giovani pugliesi allo sviluppo economico del proprio territorio di appartenenza. Una di queste operazioni si chiama “Laboratori Urbani” ed è una vera e propria operazione di infrastrutturazione: la Regione Puglia ha coinvolto i Sindaci nel mappare palazzi abbandonati, residenze vescovili, mattatoi dismessi, per poter pensare insieme come questi spazi potessero diventare dei

²⁵ *Testo non rivisto dal relatore.*

²⁶ <http://bollentispiriti.regione.puglia.it>

luoghi in cui i ragazzi potessero imparare, aggregarsi, progettare insieme, mettersi in mostra. Un'operazione molto importante, 150 immobili, quasi 60 milioni di euro di investimento; ovviamente un'operazione, come tutte quelle su larga scala – due comuni della Puglia su tre sono stati coinvolti – che ha dato esiti differenti in base ai posti in cui è stato avviato il progetto. Ciò dipende molto dall'alchimia che si genera con la Pubblica Amministrazione locale, che deve sposare l'idea di una rigenerazione urbana diversa da quella meramente nell'ottica dell'opera pubblica, un soggetto gestore che prende in mano l'immobile in grado di ragionare in termini di investimento, generativi, intorno alla progettualità pubblica e anche un territorio – e quindi una domanda – che sia in grado di rispondere in maniera efficace a quello che viene proposto.

Una di queste esperienze è legata agli spazi dell'ex stabilimento enologico “Dentice di Frasso”, attivo fino alla fine degli anni '50, quando la concomitanza tra crisi del settore vitivinicolo e riforma fondiaria fece sì che la nobile famiglia che era proprietaria dell'ex stabilimento enologico decise di venderlo, dopo un periodo di abbandono, alla Pubblica Amministrazione. Si tratta di uno spazio molto grande, 4 mila metri quadri di coperto e un ettaro di giardini. Ovviamente, nel tempo, il paese si è espanso intorno a quello che una volta era un immobile situato in periferia, per cui adesso questi spazi si trovano proprio al centro del paese. Per tanti anni è stato un posto inaccessibile. In realtà poi, ricostruendo la storia di quello spazio, si è scoperto che generazioni di bambini avevano lì dentro la casa sull'albero o il campetto di pallone, cosa che ha reso molto ispirante lavorare su questi temi.

Per affidare in gestione lo spazio, il Comune ha aperto un bando e questa è la prima “incongruenza positiva” rispetto al panorama classico della progettazione sociale, nel senso che ad aggiudicarsi la gestione dello spazio non è stato un soggetto del Terzo settore, ma una società di comunicazione locale con forma giuridica di società a responsabilità limitata che si chiama *Sandei*. Tale società ha deciso di realizzare una forma di investimento nell'ottica

della responsabilità sociale d'impresa, aggregando intorno a sé alcune associazioni e candidandosi per la gestione dell'immobile. È stata l'unica cordata a candidarsi e pertanto hanno vinto la gestione, senza in realtà sapere in che direzione andare, soprattutto per colpa di un conflitto interno alla rete delle associazioni tra due tipi di approcci: da un lato, l'azienda che voleva rendere produttivo e sostenibile nel tempo lo spazio e non dipendere da contributi pubblici e, dall'altro, le associazioni che volevano realizzare le proprie attività all'interno dello spazio con un budget dedicato. Al contempo, si percepiva nettamente anche un clima di sfiducia diffusa in tutto il paese rispetto all'avvenire dell'immobile.

La scommessa che si è posta a quel punto è stata quella di tenere insieme tre dimensioni intorno al processo di riqualificazione dello spazio: da un lato, immaginare che questa esperienza potesse costruire un'economia e dare lavoro e, quindi, renderla economicamente sostenibile rispetto ad una dinamica di contributi pubblici; in secondo luogo, che tutta l'operazione di riqualificazione dovesse contenere in sé una forte dimensione di valore sociale, cioè essere utile non solo a chi la stava gestendo, ma ad una comunità allargata – in particolare di ragazzi; infine, immaginare che questa esperienza potesse essere la prima leva per un progetto di sviluppo locale legato ad un paese di periferia, perché San Vito dei Normanni non è Roma, Bologna, men che meno Berlino, ma è un posto dove è difficile che accadano delle cose significative se non si investe in termini di ingegno, perché le persone sono per loro natura distanti.

Avviato il progetto, sono state individuate le prime persone su cui si poteva contare e con le quali cominciare a scambiarsi idee, i cd. "pionieri": Giuseppe, con il quale ci si è immaginati di usare la fotografia come strumento per portare alla luce la cultura locale, per raccontare quello che stava per succedere con ex Fadda; Vincenzo, che si era appena ritirato da Roma dove aveva studiato all'Accademia di S. Cecilia e aveva imparato un approccio accademico all'utilizzo degli strumenti tradizionali – venendo da

una famiglia di musicisti di estrazione popolare – e il suo sogno era aprire una scuola di musica che provasse a defolklorizzare la musica popolare dell'Alto Salento e a trasformarla in un contenuto di formazione e di produzione musicale. I pionieri sono molto importanti perché sono i primi che, avendo nulla da perdere, ci credono. Per questo quando si è cominciato ad immaginare il futuro di ex Fadda, la prima cosa utile è sembrata quella di offrire un esempio su ciò che si intendeva per partecipazione alla rigenerazione di un bene comune. Per cui si è preso lo spazio più inutilizzato dello stabilimento, una porzione della vecchia cantina, e si è immaginato che si potesse spiegare quello che si aveva in mente in un unico modo: fare noi quello che pensavamo potessero fare tutti e auto-costruire in maniera partecipata questo spazio. Perciò pionieri sono diventati pittori o muratori ed è stato chiesto a tutta la comunità di venire a partecipare ad un'esperienza attraverso cui poter significare il senso dell'operazione che avevamo in mente: Ex Fadda non come esposto della fruizione in cui un bel cartellone di spettacoli avrebbe coperto l'offerta culturale di un paese di provincia, ma un posto della partecipazione in cui i ragazzi potessero costruirsi un luogo dove ascoltare musica, quindi essere protagonisti di un'esperienza e per quella via imparare la cittadinanza attiva o competenze utili da spendere.

Quando si è capito che la formula funzionava – nel frattempo era stata ristrutturata la vecchia casa del custode per aprire un bar – si è ragionato anche sullo spazio esterno, un enorme cumulo diffuso di rifiuti. È stato fatto allora un salto di qualità nella progettazione coinvolgendo un collettivo di *designer* e artigiani che lavorano con materiale di recupero a cui è stato chiesto di coinvolgere i ragazzi, le famiglie e i primi gruppi che nel frattempo si affacciavano all'esperienza di ex Fadda per creare soprattutto dei momenti collettivi intorno alla costruzione di questa piccola area giochi che è diventato un "messaggio", una possibilità diversa di vivere lo spazio pubblico, che può diventare così un elemento di presidio rispetto anche ad una responsabilità collettiva di un arredo urbano. Capito

che si stava ammassando sufficiente forza critica intorno a quest'esperienza, si è cominciato a ragionare sugli spazi principali della struttura, 2 mila metri quadri tutti voltati a stella, un ecosistema di lucernari, molto bello da un punto di vista architettonico, per chiedere alle persone una cosa molto semplice, cioè se avete un'idea e se pensate che qua dentro c'è lo spazio giusto per svilupparla, possiamo pensare insieme di costruirla e, quindi, di trasformare il desiderio – di avere una casa, lo spazio per l'associazione, il luogo in cui cominciare ad avviare un'attività professionale – dentro le mura dello stabilimento. Per gran parte del tempo la vicenda di questo laboratorio urbano è stata la vicenda di un cantiere; ciò è abbastanza contro-intuitivo rispetto alla logica delle opere pubbliche, in cui prima bisogna aspettare l'agibilità per le ristrutturazioni che vengono calate dall'alto rispetto agli spazi pubblici. Quest'attività di partecipazione era la cosa importante, non avere uno spazio perfetto da poter utilizzare, ma contribuire al fatto che esso venisse realizzato. Il *mood* del lavoro era questo: la mattina si formavano delle squadre, capeggiate da artigiani o artisti a seconda dell'obiettivo da raggiungere, strumenti a disposizione, guanti da lavoro e ciascuno poteva partecipare all'obiettivo della giornata. Un grande gioco di apprendimento collaborativo: le persone si sono messe in gioco, chi aveva competenze le ha portate, le ha messe a disposizione di altre, ciascuno era impegnato nella costruzione dello spazio dell'altro. Anche un modo, quindi, per conoscersi e per fondare l'esperienza di ex Fadda. I ragazzi che vi hanno iniziato a lavorare nel 2012 hanno in qualche maniera intercettato nella loro biografia queste esperienze: per esempio, Leonardo ha fatto la tesina del suo diploma di maturità proprio sull'esperienza di ex Fadda. Come a dire che quando accade nel paese qualcosa di significativo non è vero che ai ragazzi non interessa. Se si fa qualcosa di bello, la gente partecipa. Claudio faceva il nautico, oggi è montatore e lavora con un collettivo. Ci sono poi i fratelli Pellegrino, Vincenzo e Piero, che collaborano al progetto della *World Music*. La cosa interessante è che quando le persone han-

no cominciato a capire cosa stavamo facendo hanno iniziato spontaneamente ad aiutarci. Sono state, inoltre, realizzate sperimentazioni con materiale naturale, costruite delle architetture in paglia e in terra cruda: è stato recuperato molto materiale che per un pezzo dell'impresa del settore dell'allestimento rappresenta un problema, per i costi di smaltimento che esso ha.

L'insegnamento principale che deriva da questa esperienza è che si possono quindi realizzare anche sforzi importanti se lo si fa insieme. Oggi in Ex Fadda, attraverso l'autocostruzione, sono state realizzati palestre, spazi espositivi, ecc., che vengono utilizzati o in maniera temporanea o permanente da una ventina di organizzazioni tra gruppi informali, collettivi di partite iva, piccole imprese e associazioni.

In tema di *comunità come bene comune*, tra i progetti di Ex Fadda c'è "Xfoto": si tratta di un progetto di un gruppo di ragazzi perlopiù di San Vito che muove dall'idea di provare a mettere insieme, dentro ad un'esperienza di formazione e di approccio al lavoro legato al mondo dell'immagine, anche un'esperienza che possa restituire racconto e valore sociale per il territorio. Con loro si è immaginato un dispositivo, un prodotto che si sta cercando anche di collocare a mercato per aziende ed enti pubblici legato al *visual storytelling*, ovvero la possibilità di raccontare il "dietro le quinte" delle aziende in una maniera diversa rispetto alla pubblicità tradizionale. Inoltre, è stato organizzato un festival e sono state fatte delle mostre, dietro cui il messaggio è che si può riorganizzare la propria attività professionale concepandola in una logica commerciale. Chiunque può diventare, con la propria organizzazione, una piattaforma per fare in modo che il contesto cambi. Una seconda esperienza è quella della "World Music Academy", una scuola di musica che dà dignità ai contenuti della musica popolare del territorio. Sono stati coinvolti una serie di musicisti, che vengono non solo dalla Puglia ma anche da altre regioni: inizialmente erano 2 studenti, con un laboratorio di percussioni medio-orientali. In questo momento ci sono 18 classi di strumento e 150 iscrit-

ti. Oggi si sta cominciando a ragionare sulla possibilità che non solo questo spazio, come originariamente immaginato, possa dare lavoro alle persone che lo stavano rigenerando, ma possa anche diventare uno strumento di comunicazione del territorio, attraverso la realizzazione di produzioni culturali. Questo progetto a sua volta è diventato incubatore di “Musica in Culla”, un progetto di propedeutica musicale per bambini da 0 a 3 anni. Anche questa è un’indicazione che permette di poter affermare che a Ex Fadda si lavora con tutti, differenziando i “target”. C’è poi uno spazio interessante, “Music Room”, che è una sala prove realizzata in collaborazione con un negozio di strumenti musicali del territorio, cioè a dire che la relazione con gli altri attori presenti sul territorio è fondamentale. In questi anni, con i gestori dei negozi locali sono sempre state realizzate cose bellissime: l’elemento della prossimità legato al commercio fa capire tante cose alle persone ed è diventato uno spazio di riferimento per una serie di gruppi per il territorio. La cosa a cui più è servito questo spazio è stato lanciare “Yeahjasi! Brindisi Pop Fest”, un format particolare che prevede, durante 3 giorni d’estate, di invitare 3 big della scena pop italiana (Manuel Agnelli, Piero Pelù, Samuele Bersani, Dente, ecc.) non per fare uno spettacolo, ma per passare 3 giorni con i ragazzi che suonano, con l’idea di costruire una scena musicale locale. Questo perché è più importante lavorare sulla costruzione di una dimensione collettiva piuttosto che mettere l’ennesima data di un concerto nella già ricca stagione di eventi in Puglia. Questa esperienza è molto importante perché ci racconta che quando si vuole lavorare al cambiamento c’è bisogno che le persone che sono detentrici di un talento si sentano coinvolte in un processo collettivo. Un’altra esperienza è quella di Alessandra, che dopo aver tentato di sfondare nel mondo della danza a Milano, purtroppo senza successo, è tornata a San Vito per aprire una scuola di danza, sulla base delle sue competenze: è nata così “Faddanza”. In questo caso, un’altra delle cose che invitiamo a fare alle persone che lavorano a Ex Fadda è di comunicarsi in maniera diversa, in quanto la comunica-

zione diventa un altro strumento per la crescita personale. Un altro progetto è “La Manta” che nasce dalla collaborazione tra un designer di prodotto e un gruppo di signore che volevano uno spazio in Ex Fadda per realizzare laboratori (oggetti fatti a mano, piccolo artigianato, ecc.). La scommessa è stata, partendo dal *concept* della manta (la vecchia coperta “della nonna”), avviare un processo di innovazione di prodotto che avesse un risvolto sociale; è stato chiamato “artigianato di comunità”, dove l’idea è quella di tenere insieme le competenze dei ragazzi, la dimensione di comunità – aggregazione, stare insieme, lavorare nello stesso posto – e la collaborazione con professionisti (sarti, imprenditori sociali, ecc.).

Nel tempo, dopo tre anni di lavoro, abbiamo capito che Ex Fadda è un “incubatore” leggero di nuovi progetti per “cominciare”, partendo da un’idea e costruendoci attorno un’opportunità di apprendimento e lavoro, favorendo lo sviluppo di progetti e dando loro forma concreta, dove l’amicizia e le relazioni sono fondamentali. Se in questo momento un ventenne vuole trovare un posto dove, a bassa soglia, andare per cominciare a provare a fare qualcosa e non ha alle spalle una famiglia che lo può sostenere economicamente, come può fare? Lo Stato mostra il fianco, perché la scuola in qualche modo fallisce questo obiettivo. Per il mercato, bisogna pagare per accedere all’attivazione o essere già molto formato e con competenze se si vuole entrare e fare la propria esperienza. Ecco dunque che Ex Fadda si sta provando a posizionare in quello spazio di vuoto, nel tentativo anche di orientare i *policy maker*.

In conclusione, se Ex Fadda fosse stata ideata per erogare servizi, sarebbe stato sicuramente un esempio positivo, ma non tanto da impattare sulle vicende biografiche delle persone. Il tema è invece provare a passare dalla concezione delle persone come utenti dei servizi progettati o clienti di un’attività proposta ad alleati portatori di risorse, quindi una piattaforma che condivide risorse per l’attivazione. Per diventare una piattaforma, c’è bisogno di innescare un paradigma che dice “fiducia, attivazione e appartenenza”: l’obiettivo finale è arrivare a far dire alle persone che

“fanno parte” di Ex Fadda. Questo significa creare e implementare una strategia di comunità: per fare in modo che le persone diventano parte attiva dell’esperienza, in qualche modo esse vanno attivate e coinvolte, attraverso meccanismi fiduciari che si instaurano condividendo per primi le proprie risorse. Questo si fa abbassando la soglia di accesso, cioè rendendo lo spazio accessibile anche a chi non ha nulla, anche solo una bozza di idea. Questo anche e soprattutto nei luoghi di provincia è una buona chiave di lettura per ragionare sulle nuove generazioni in particolare modo, perché molto spesso i ragazzi non hanno coscienza delle proprie competenze o delle esperienze che potrebbero sviluppare se si potessero attivare.

Inoltre, non bisogna modellizzare ma prestare grande attenzione al processo, cambiando strategia e anche progetti da seguire da un giorno all’altro, attivando anche un *management* progettuale flessibile e adattabile alle idee che vengono proposte. Rinunciare a controllare tutto – perché è troppo costoso ed è un nemico del ragionamento sulla fiducia – per lavorare invece sul concetto di “responsabilità condivisa”. Inizialmente si è posto il problema di come fare, in uno spazio che apre al mattino alle 7 con l’asilo nido e chiude a mezzanotte/l’una con la sala prove, col bar o con un evento, ad aprire e chiudere Ex Fadda. Quello che è stato fatto è dire “il primo che arriva apre, l’ultimo che va via chiude”: tutti hanno le chiavi e ciascuna delle organizzazioni che partecipa a questa esperienza duplica a sua volta chiavi per fare in modo che tutti siano autonomi nell’aprire e chiudere lo spazio. Quando è stato proposto questo modello lo scetticismo era forte. Fino a questo momento niente è stato rubato e qualche piccolo atto di vandalismo è stato anche la scusa per attivare un ragionamento intorno al senso civico. L’Ex Fadda non è uno spazio democratico nel senso tradizionalmente inteso: c’è un’assemblea periodica con cui vengono aggiornati tutti su quello che accade, si raccolgono i bisogni, vengono contattati i progetti e si pensa alla progettazione futura, ma non c’è diritto di voto. Al contrario, in testa al gestore c’è tutta la responsabilità e quindi non si può andare contro

la propria comunità, affinando la sensibilità che serve per capire che ogni decisione sia quanto più condivisa. Non c'è un organigramma e quindi delle funzioni; al contrario, si cerca di avere all'interno di questa comunità di gente attiva nello spazio, un meccanismo di valorizzazione delle intenzioni anche temporanee. Un altro aspetto è quello della cd. "nave scuola", ovvero quando due ragazzi di trent'anni stanno cominciando a sviluppare il loro progetto, ci sono le condizioni affinché un ragazzo di venti anni impari. Per cui è stato chiesto a tutti i ragazzi più grandi di prendere "a bottega" qualcuno più giovane che voleva imparare: è una cosa interessante che ha permesso anzitutto di "allargare il giro", inoltre ha permesso di allargare i pubblici di riferimento, avere più generazioni. Nessuna risorsa economica è stata spesa in comunicazione, tutto è passato per il racconto, per i social network, ecc.

Da un punto di vista di sostenibilità economica, una parte del piano costi e ricavi è costruito su quella che viene chiamata un'economia di comunità fondata sulla fiducia. Solitamente quando si ha uno spazio e si mette a disposizione di altri spazi, la prima cosa da fare è individuare delle tariffe (ad esempio i co-working). Però se fosse stata imposta una tariffa inizialmente, nessuno avrebbe aderito al progetto di Ex Fadda. È stato invece chiesto a tutte le organizzazioni che partecipano a questa esperienza di contribuire alla gestione dei costi fissi, individuando in termini monetari e non un contributo mensile da assegnare a pagamento della propria presenza e per l'attività di accompagnamento. Questa cosa funziona anche perché ci sono molti scambi non monetari, ad esempio le signore dell'artigianato aiutano molto nella pulizia e nella gestione dello spazio. Dall'altro lato, il posto per potersi sostenere deve avere delle entrate economiche e, quindi, delle attività commerciali come il bar o il ristorante, anche se non si tratta di un ristorante qualsiasi, bensì di un'attività in cui persone con disabilità possono fare un'esperienza di avvicinamento al lavoro: si chiama "X-food" ed è un progetto realizzato con un consorzio di cooperative che si chiama "Nuvola". Ci sono poi gli eventi, ad esempio il

mercato dell'antiquariato mensile, l'affitto della location per eventi, ecc. Si vendono poi dei servizi, ad esempio per l'infanzia – centro ludico aperto due anni fa, piuttosto che realizzando *sponsorship* con le imprese locali che hanno dato una mano nei lavori di ristrutturazione; in aggiunta, oltre al fatto di seguire i progetti delle persone, si realizzano progetti collaborativi, come “We are Cinema”, volto a riaprire il cinema di San Vito attraverso un processo di azionariato popolare. L'obiettivo è quello di uscire dall'Ex Fadda, per aprire la comunità al cambiamento. Ad esempio, attraverso un sistema di ospitalità locale comunitaria (San Vito Ospitale), una scuola di artigianato basata sul recupero e l'autocostruzione (FARE), piuttosto che con una moneta complementare a livello locale basata su un accordo con i piccoli commercianti di San Vito (Il Fido).

CITIES AS A #COMMONS²⁷

di Christian Iaione
Lab.Gov Luiss

Come sosteneva Elinor Ostrom, la *governance* dei beni comuni è adattiva, perché si tratta di un processo che porta alla generazione di istituzioni che abilitano l'azione collettiva. Il punto è capire come fare per arrivare, in ogni singolo contesto territoriale, a strutturare delle forme di *governance* e quindi di collaborazione tra i diversi attori, gli *stakeholder* di cui si parla quando si parla di *multistakeholdership*, all'interno di un territorio per federalizzare, unire le forze economiche, sociali e civiche di un territorio, in vista di uno scopo comune. Delle molteplici definizioni che si possono dare di beni comuni, da quella economicistica – che però non è in grado di offrire veramente una lettura della realtà – a quella che invece molti giuristi, anche italiani, soprattutto danno anche in una chiave di ripensamento della proprietà privata e della separazione tra quest'ultima e la proprietà pubblica, è opportuno focalizzarsi su ciò che significa per noi il concetto di “beni comuni” e, quindi, come si declina ogni volta che si va in un territorio il bene comune.

Generalmente è sempre quell'elemento che mette le persone in condizione di collaborare, di ritrovarsi intorno ad un tavolo e di cominciare a disegnare le forme della loro azione congiunta, collettiva. Il bene comune, quindi, e questo punto di ingresso per la *governance* dei beni comuni cambiano ogni volta, ma la maggior parte delle volte sono – e l'Ex Fadda lo è – un pezzo di un patrimonio che, da un punto di vista materiale, era in attesa di una destinazione. Ex Fadda nasce nell'ambito delle politiche giovanili perché ad un certo punto si è smesso di pensare ai gio-

²⁷ Testo non rivisto dal relatore.

vani come ad un problema e a quel punto per pensare ai giovani come delle risorse bisognava trovare delle risorse da dare ai giovani per fare sì che sviluppassero loro stessi, che coltivassero la propria personalità, come dice l'art. 3, comma 2, della Costituzione. Allora probabilmente, beni comuni non sono altro che tutto questo patrimonio di cittadinanza che dovrebbe essere dato alle nuove generazioni e a quelle a venire per ripensare il proprio futuro. Anziché parlare di reddito minimo di cittadinanza e di beni comuni, dovremmo incominciare a parlare di *patrimonio minimo di cittadinanza*, di questo *stock* di beni comuni materiali inutilizzato. Ex Fadda ricorda la scomparsa delle lucciole di Pasolini, il quale sosteneva che l'inquinamento dell'aria e dell'acqua, soprattutto in campagna, fosse la causa della scomparsa delle lucciole. Le lucciole, metaforicamente, indicano per Pasolini i valori del mondo contadino, del mondo paleo-industriale che in qualche modo una narrazione ultra-capitalistica stava distruggendo. Tutto questo patrimonio è paragonabile alle lucciole, che si stanno accendendo sui territori e sono messe a disposizione di quel pezzo della società – i giovani, il mondo della cooperazione sociale e delle imprese sociali, i cittadini che si vogliono prendere cura delle proprie città – che sta riaccendendo i territori e le città. Il punto cruciale è capire come fare in modo che queste lucciole sparse nella città, nei territori possano cominciare a diventare un sistema istituzionale, cioè una nuova forma di Stato, di governo, quindi una *governance*, uno stato di collaborazione. Nuove istituzioni pubbliche, quindi, un pubblico che riguadagna centralità ripensando e riqualificando quel concetto di pubblico, che non è più pubblico inteso come soggetto, ma è il pubblico anche inteso come comunità. I nostri Costituenti l'avevano vista più lunga di tutti e hanno inserito nella Costituzione una serie di principi, tra cui quello generale di collaborazione civica, di cui parla Costantino Mortati in una sentenza degli anni '70. Il principio di collaborazione civica non è il principio di sussidiarietà, non è un principio che parla solo di libertà, ma anche di responsabilità, di doveri pubblici, di solidarietà sociale, politica

ed economica (art. 2 della Costituzione). Se ne parla anche nell'art. 4, comma 2, della Costituzione quando si dice che ciascun cittadino deve contribuire con la propria attività, con le proprie funzioni, al progresso materiale e spirituale della società. Se ne parla ancora nell'art. 9 quando si dice che il patrimonio storico e artistico è un patrimonio della nazione, non dell'amministrazione e, di conseguenza, è una responsabilità della comunità. Se ne parla altresì all'art. 43 quando si dice che gli utenti e i lavoratori potrebbero riunirsi in comunità e lo Stato dovrebbe dare loro la gestione dei servizi di interesse generale. Oppure quando si afferma (art. 41) che l'impresa privata deve avere dei fini sociali – cosa che oggi è spesso dimenticata. In realtà quello che ci raccontano le imprese sociali è che si può avere un'impresa che persegue dei fini sociali, in un modo diverso: un'impresa che si fa istituzione, che si mette in relazione con ciò che sta intorno, che diventa un attore politico assumendo su di sé una responsabilità pubblica, che quando si preoccupa degli affari collettivi capisce che è un atto che conviene anche alla propria impresa. Non preoccuparsi di ciò che succede all'infuori degli uffici o dell'azienda, non è un atto intelligente dal punto di vista dell'impresa: è un atto di scarsa lungimiranza quello di non pensare a ciò che succede nella collettività, perché presto o tardi – come diceva Calamandrei nel discorso ai giovani sull'indifferentismo alla politica – “se il bastimento affonda, affonda per tutti”.

Il punto è dunque costruire una nuova forma di Stato, che sia centrata sulla collaborazione. Non bisogna quindi prendere il regolamento di Bologna sulla collaborazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani e replicarlo senza alcun adattamento in tanti altri contesti, perché in tal modo si viola uno dei principi di *design* che la Ostrom aveva identificato sulla *governance* dei beni comuni, ovvero quello secondo cui quest'ultima deve essere adattata al contesto locale, appropriata alle condizioni locali, deve essere sartoriale e cucita addosso alle comunità locali. Quello che può valere a Bologna, non può valere a S. Vito. Il regolamento dei beni comuni fatto a Bologna

ha un valore, fatto a Casal di Principe ne ha un altro: se si lavora sul principio di informalità senza assisterlo con un processo culturale, all'interno dell'amministrazione e della città, il rischio è di avere non Mafia Capitale, ma Mafia Stato. Il pericolo di mettere in mano degli strumenti così "fragili", così innovativi e che fanno molta leva sulla fiducia reciproca, senza le infrastrutture sociali e pubbliche necessarie per gestire questo tipo di processi, significa licenza di corruzione, di malversazione.

Ciò che è necessario probabilmente è capire come si fa a costruire una scuola, una "palestra" di questi processi, cioè come si fa a coltivare una cultura della collaborazione dei beni comuni, per fare in modo che queste lucciole che stanno sui territori non si spengano. Perché poi, Pasolini diceva, quando arrivano i riflettori del capitalismo, queste lucciole non le vedi più. Quest'energia latente, diffusa, sparsa, distribuita che sono tutti nuovi concetti della *governance* può essere veramente generatore di cambiamento, soltanto se fa da effetto moltiplicatore, ovvero soltanto se si costruiscono queste istituzioni e questi processi culturali che mettono in condizione le persone di collaborare. Per fare ciò, dopo aver realizzato la "mappatura delle lucciole" all'interno di un territorio, è necessario indirizzarle ed indicare loro da che parte iniziare a collaborare. In tal modo, si configura tutto un altro tipo di Stato: non è lo Stato che funziona per l'atto amministrativo, non è il funzionario che emette un atto applicando una legge e produce un risultato, che molto spesso non è un risultato di conformità alle esigenze della cittadinanza, ma è di conformità alla legge. Questo è il processo: mappare, sperimentare nei territori e poi prototipare degli strumenti che sono pensati esattamente per i territori. Lo stesso processo che ha portato al regolamento di Bologna, quindi mappatura, semina della collaborazione, sperimentazione nella città e in alcuni laboratori su diversi beni comuni urbani e poi prototipazione e, successivamente, modellizzazione e amplificazione – che segue il tentativo di aumentare e ampliare la capacità cognitiva che c'è nella città di questo processo. Tale *iter* ha portato in altre città, ad esempio a

Battipaglia, a lavorare ad un piano urbanistico collaborativo e per i beni comuni. Il Comune di Battipaglia è stato commissariato per infiltrazioni mafiose; il commissario prefettizio, anziché fare il suo consueto lavoro, ovvero eliminare i responsabili all'interno dell'amministrazione, ha scelto di costruire comunità, di implementare una *governance* dei beni comuni; ha coinvolto il gruppo di Renzo Piano "G124" nella realizzazione del piano urbanistico, gruppo che ha accettato a condizione di poter affiancare al disegno urbanistico, ai 20 principi sul "rammendo delle periferie" (Battipaglia è una città-periferia con 50 mila abitanti), un'idea di "rammendo istituzionale", che è quella del progetto Lab.Gov.

A Battipaglia ciò ha portato a ripensare all'urbanistica, a ripensare allo strumento principale di governo di una città, di un territorio: l'uso e il consumo del territorio. È stato il primo piano urbanistico tutto orientato su un modello di alleanza fra lo Stato-comunità e lo Stato-apparato e sulla costruzione di un soggetto cooperativo, di cooperazione urbana, che si chiamerà *Legalità Organizzata*, proprio per dire che coalizza, fa cooperare le forze della legalità a livello locale e le mette in contrapposizione – insieme alle istituzioni costituite (Pubblica Amministrazione e Comune) – alla criminalità organizzata. *Legalità Organizzata* oggi è un coordinamento tra Legambiente, le imprese sociali del territorio, le stesse imprese che operano nell'agricoltura di quarta gamma, i cittadini singoli. Per riconoscerlo non è stato attuato il classico processo partecipativo, perché il piano urbanistico di Battipaglia era già stato fatto e uno dei motivi che ha condotto al commissariamento è stata proprio l'approvazione di questo piano preliminare in cui gli interessi della criminalità organizzata erano entrati. Battipaglia ha percorso un cammino che ha portato ad una giornata di collaborazione civica, in cui sono state riprese e attuate le linee guida ipotetiche, anch'esse costruite con un percorso interno alla città, che è stata coinvolta tramite imprese, Terzo settore, cittadini e piccole associazioni, scuole, Università e Pubblica Amministrazione, forze istituzionali che hanno avviato un percorso di

riqualificazione e rigenerazione urbana. Hanno dato un segnale alle forze della criminalità organizzata, cioè che le forze della legalità si stavano coalizzando e riorganizzando. Tutto questo è *governance* dei *beni comuni* nel senso che deve diventare sempre di più un investimento da parte dei soggetti come quelli dell'Economia Civile sui processi, non sui modelli, perché si tratta di restituire di nuovo questo patrimonio inutilizzato, non curato, degradato, maltrattato, alla comunità. Questa è la base di ripartenza per il futuro di queste comunità: bisogna ripartire dai beni comuni, dalle forze civiche, sociali ed economiche virtuose, che vogliono prendersi cura dell'interesse generale. Indro Montanelli diceva, quando gli si chiedeva se gli italiani fossero più furbi o più fessi, che gli italiani sono sia furbi che fessi: sono furbi quando si tratta di pensare ai loro affari privati, sono fessi quando si tratta di pensare ad affari collettivi, perché non capiscono che prendendosi cura degli affari collettivi ci si prende cura anche degli affari privati. Ciò che riguarda l'interesse generale, riguarda anche l'interesse individuale, personale.

L'investimento su cui bisogna ragionare è relativo alla collaborazione civica, al principio generale enucleato dai Costituenti, in particolare da Costantino Mortati, al processo che Elinor Ostrom ha sintetizzato per i beni comuni ambientali attraverso gli 8 principi di *design* e il metodo che stiamo cercando di sperimentare in Italia e in altre città di Europa (e probabilmente anche nel quartiere Bronx per pensare anche a rigenerare il modello di sviluppo immobiliare di una città importante come New York). Non ci si deve tanto interrogare sulla sostenibilità dell'Ex Fadda, quanto piuttosto su come si deve ripensare tutto ciò che vi sta intorno. Bisogna capovolgere e invertire la logica, sfidando qualsiasi schema convenzionale e sperimentale. Siamo all'inizio di un nuovo secolo, probabilmente sta nascendo una nuova forma di economia, un'economia della condivisione e comunitaria, e sta probabilmente nascendo una nuova forma di Stato: se nell'Ottocento è nato lo Stato Leviatano, nel Novecento si è aggiunto il welfare state, probabilmente nel Ventunesimo secolo costruiremo

una nuova forma di Stato. Lo stato sociale è nato sull'osservazione delle società di mutuo soccorso, sull'osservazione delle cooperative che Bismark realizza, come risposta in termini di offerta pubblica. Probabilmente questo è il secolo della condivisione, della collaborazione, della cooperazione, del coordinamento – tutte parole che hanno il prefisso *cum* latino, il “fare insieme” che può diventare il principio di ridisegno di tutte le istituzioni pubbliche.

VOCI DALLO SPAZIO...OFF

di Francesca Battistoni

Social Seed

Lo spazio GDB OFF è stato ideato come uno spazio di ascolto critico delle relazioni e dei temi affrontati durante “Le Giornate di Bertinoro”. I ragazzi del corso di Laurea Magistrale in “Management dell’Economia Sociale” dell’Università di Bologna, sede di Forlì, hanno ascoltato le relazioni dei protagonisti ma hanno anche avuto l’occasione di intervistare alcuni dei relatori stessi come Roberto Covolo, Flaviano Zandonai e Stefano Granata che sono stati sollecitati ad approfondire alcuni nodi rilevanti e questioni sollevate durante il dibattito.

Diversi sono stati i temi principali che i giovani studenti hanno posto all’attenzione degli ospiti: il primo è stato quello relativo all’intervento di Stefano Micelli che ha lasciato aperto l’interrogativo sul rapporto tra Economia Civile, tecnologia e nuovi *maker*. Esplorare la relazione tra forme di economia basate sulla reciprocità, il potenziale dei nuovi strumenti della rete e le espressioni di artigianato 2.0 è condizione necessaria per comprendere come oggi esistano nuove forme di mutualità che rappresentano le istanze di lavoratori e che sono amplificate dalla rete. L’approccio “social” è basato su nuove modalità

Il GDB OFF è lo spazio dedicato agli studenti del Corso di Laurea in Management dell’Economia Sociale della Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì, del Master in Economia della Cooperazione (MUEC) e di altre università italiane.

Attraverso il GDB OFF, i partecipanti hanno la possibilità di seguire i lavori e confrontarsi direttamente con i relatori durante momenti di approfondimento pensati ad hoc e coordinati da Social Seed, al fine di comprendere meglio le tematiche affrontate dall’evento e di fornire spunti di riflessione.

di condivisione del sapere e sta modificando il lavoro e la produzione di beni e di servizi. La fabbricazione digitale rappresenta un'espressione di nuove logiche di relazione la cui spinta innovativa si trova nei *fab lab*, ossia in quegli spazi dedicati a chiunque voglia contribuire alla realizzazione di un progetto innovativo. Le nuove tecnologie, all'interno di questi spazi, offrono la capacità di riconvertire professionalità e danno la possibilità di riqualificare mestieri tradizionali. La cultura *maker* prevede come suo fondamento la condivisione del proprio progetto ed è qui che entra in gioco il tema della fiducia e delle relazioni. Grazie all'intervento di Flaviano Zandonai è stato possibile riconnettere l'intervento di Micelli e i temi solitamente trattati all'interno della cornice de "Le Giornate di Bertinoro": se è vero che l'Economia Civile basata sulle relazioni è diventata pervasiva rispetto al mercato, non è più un'economia di nicchia o secondaria rispetto ad altre forme di economia, allora l'apertura di Micelli vuole ribadire che quando parliamo di Economia Civile non ci stiamo riferendo solamente all'area del welfare o all'inclusione sociale, ma anche ad altri settori come quello dell'artigianato, della cultura, dell'energia, dell'ambiente che sono stati contaminati dall'Economia Civile e la cui produzione oggi fa leva sulla dimensione sociale come *input* della produzione del valore. Tali settori sono quelli in cui la dimensione sociale diventa elemento *core* dell'attivazione di un processo generativo basato sulle relazioni tra le persone e sull'uso della tecnologia che abilita tali relazioni. In questo senso, i nuovi artigiani digitali e i *fab lab* sono espressione di costruzione di luoghi in cui si fa economia attraverso lo scambio di relazioni tra le persone che si aggregano a fronte di nuovi bisogni e di nuova domanda e in cui l'uso del digitale permette di innovare e costruire nuovi prodotti o servizi e di creare nuova occupazione. Il secondo tema affrontato è quello delle relazioni tra il settore for profit e il settore non profit. Oggi esistono aree di ibridazione e di convergenza tra questi due settori che stanno ridisegnando il ruolo della responsabilità sociale di impresa. Nelle organizzazioni imprenditoriali sono in at-

to processi di cambiamento degli assetti di *governance* dai quali scaturiscono nuove soggettività ibride che ricombinano elementi for profit, non profit e pubblici tanto che l'impresa punta a forme complesse di "community building" che contribuiscono a sfocare i confini ed a ricombinare i ruoli e abilitare forme nuove di cooperazione.

Di ciò si è discusso con Roberto Covolo, coordinatore di Ex Fadda. Nel cuore della Puglia c'è un vecchio stabilimento enologico in disuso, abbandonato da decenni che è stato trasformato in un nuovo spazio pubblico per l'aggregazione, la creatività e l'innovazione sociale. Ex Fadda è gestito da una cordata di imprese e associazioni locali attive nei campi della comunicazione, della cultura e del sociale. Insieme a Roberto Covolo è stata riletta e analizzata l'esperienza di Ex Fadda in Puglia come esempio di ibrido organizzativo: si tratta di uno spazio "pubblico" aperto a tutti che ha una gestione privata e che ha basato il suo modello di gestione sull'essere una piattaforma territoriale di aggregazione di realtà imprenditoriale e della società civile. La metodologia della co-creazione e della condivisione ha permesso di fondare le basi della sostenibilità sulla fiducia e sul valore delle relazioni. Ex Fadda come altri luoghi in Italia sono stati trasformati in spazi in cui le relazioni sono il motore per avviare attività imprenditoriali, per generare nuovi posti di lavoro, per aggregare la comunità.

L'ultimo tema che gli studenti hanno rilevato come centrale durante il convegno è quello della successione e della trasformazione, ovvero del rapporto tra lavoro, giovani e impresa sociale. In particolare i ragazzi si sono chiesti quali sono le competenze che l'imprenditore sociale oggi deve avere in un'epoca di profonda trasformazione del paradigma economico. L'evoluzione della cooperazione sociale sta nel passaggio da braccio della Pubblica Amministrazione a settore che si orienta al mercato e quindi ad essere pronto a rispondere a nuovi bisogni. Questo passaggio è da un lato evolutivo, dall'altro è un ritorno alle origini della cooperazione sociale che nasce con una forte dimensione imprenditiva che oggi va recuperata in otti-

ca di intercettazione di nuova domanda di servizi. Un imprenditore sociale oggi deve essere visionario e imparare a progettare come un *designer*, ossia secondo un approccio incrementale e iterativo che permette di testare continuamente nuove soluzioni per nuovi bisogni. Per cambiare la logica di progettazione e ri-orientare la cultura del servizio c'è bisogno di ri-convertire le competenze e di acquisirne nuove, di favorire l'interazione tra "il vecchio" e "il nuovo", di fondare l'innovazione sull'interazione tra progetti di startup cooperative e organizzazioni consolidate. Gli studenti hanno, inoltre, discusso delle loro aspirazioni lavorative e di vita e per questo insieme sono stati mappati i programmi per l'imprenditoria sociale attualmente esistenti. È stata affrontata la necessità di *cross-fertilization* tra imprese sociali strutturate e idee innovative che diventano startup e che possono da un lato essere guidate dalle grandi imprese, dall'altro contaminare queste ultime attraverso nuove competenze e nuove risorse che inducono la grande impresa a ripensare il proprio ruolo e la propria funzione.

Se le imprese sociali e le imprese for profit investissero in processi di *open innovation* che sollecitano la contaminazione con altri mondi, potrebbero apprendere l'innovazione che questi mondi suggeriscono e mettere a sistema quella auto-generata. In questo, il ruolo del movimento cooperativo è fondamentale per orientare lo sviluppo e la nascita di forme cooperative che vadano incontro all'esigenza delle nuove generazioni.

Gli studenti hanno una forte richiesta di mettersi in gioco, testare il loro saper fare e mettersi alla prova e per questo chiedono di costruire delle "palestre di innovazione", degli spazi di prova protetti dove poter imparare e poter progettare il loro futuro. Questa strada sembra essere obbligatoria per il mondo della cooperazione sociale se vuole innovare, costruire nuove organizzazioni, essere leva per l'occupazione e lo sviluppo e riscrivere il proprio ruolo all'interno della società odierna.

SESSIONE DI CHIUSURA
-
GENERARE E MISURARE L'IMPATTO SOCIALE

INTRODUZIONE

di Stefano Zamagni
Università di Bologna

Ogni valore è ultimamente *valore sociale*. Tuttavia una prassi consolidata in contabilità aziendale ha portato a riconoscerne solo una parte, il *valore finanziario*, cioè il valore che è espressione delle transazioni che avvengono nel mercato. Tale atteggiamento è autolesionista per gli imprenditori stessi, dato che essi producono più valore di quanto non riescano a darne evidenza. Per questo motivo l'ultima sessione de "Le Giornate di Bertinoro" è dedicata alla misurazione dell'impatto sociale; tema che AICCON ha voluto affrontare anche attraverso la pubblicazione del saggio "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali". Si tratta di un lavoro ancora non definitivo che tuttavia rappresenta una prima proposta compiuta di misurazione dell'impatto sociale. Tre sono gli approcci alla misurazione del *valore sociale*: quello focalizzato sull'*output*, seguito anche dalla contabilità aziendale, ormai ritenuto dai più non adeguato; un secondo focalizzato sull'*outcome*, che costituisce un'evoluzione interessante, sebbene, a nostro avviso, non ancora sufficiente; e l'ultimo sull'impatto sociale. La misurazione dell'impatto può essere vista come espressione specifica della *evidence based policy*. Le politiche applicate da parte dei governi e delle organizzazioni industriali saranno sempre più basate sull'evidenza; la misurazione dell'impatto è uno dei modi per dare quest'evidenza. Le imprese *for profit* stanno avanzando rapidamente verso la definizione di metriche per la misurazione dell'impatto sociale delle loro attività; se il mondo delle imprese sociali, e del Terzo settore in generale, non svilupperà una strategia nella stessa direzione, vi sarà il rischio di restare "sommersi", poiché la metrica verrà

comunque imposta da altri, dal legislatore o da gruppi di interesse. Occorre quindi giocare d'anticipo e riuscire ad imporre nella cultura, oltre che nelle prassi aziendali, delle metriche di misurazione dell'impatto che tengano conto dell'identità e delle specificità proprie del mondo delle imprese sociali variamente denominato. Si tratta dunque di passare dalla logica del *doing good by doing well*, alla logica del *doing well by doing good*. Se ciò sta avvenendo, il mondo delle imprese sociali gode di un vantaggio comparato di cui deve essere consapevole, oltre che orgoglioso. Uno dei più seri pericoli che il mondo dell'imprenditorialità sociale oggi corre è stato bene descritto dallo scrittore del Novecento C.S. Lewis con l'espressione di "chronological snobbery", per significare l'accettazione acritica di quel che succede semplicemente perché esso appartiene al trend intellettuale del presente. La prospettiva di sguardo dell'Economia Civile, che da sempre AICCON coltiva, vale a scongiurare un tale pericolo mortale.

CONTRIBUTO

di Luigino Bruni

Università LUMSA, Roma

Guardando ciò che accade nel mondo economico e sociale, possiamo notare alcune tendenze importanti che influenzano la misurazione dell'impatto sociale. Innanzitutto l'inversione dello slogan "*think globally, act locally*", che diventa "*think locally, act globally*", ovvero comprendere e valorizzare le risorse locali a livello internazionale per favorire l'esportazione e l'apertura di nuovi mercati. Mai come oggi il sociale diviene decisivo per l'impresa, occorre quindi conoscerlo per ragioni interne, quasi intrinseche, non più per ragioni difensive o meramente comunicative. Le imprese di oggi e di domani produrranno ricchezza mettendo a reddito antiche e nuove comunità; se vogliono fare cultura, arte, turismo, devono saper raccontare storie, e quindi conoscerle. Occorre anche ripensare le professioni e migliorare i curricula accademici perché formino ragazzi in grado di raccontare il territorio e le sue storie. La prima operazione da fare per misurare l'impatto sociale 2.0, infatti, è riuscire a vedere le cose importanti da misurare. Molte cose che oggi si misurano non sono né interessanti da leggere, né da scrivere, non muovono né fantasie né passioni generative. A dimostrazione di ciò vi è la scarsa fruibilità dei report sociali frutto più di una necessità dal lato dell'offerta che da un'effettiva domanda. Ci sono, invece, "cose" essenziali ancora invisibili agli occhi (delle grandi imprese, e a volte anche di quelle sociali). La prima domanda che porrei in una misurazione di impatto sociale 2.0 è relativa al benessere lavorativo. Occorre monitorare sistematicamente, e con le metriche giuste, il benessere dei dipendenti e degli organi dirigenziali. Dati recenti sottolineano la continua crescita di casi di *burn-out*, uso crescente di psicofarmaci, tristezza, depressioni, malinconia, all'interno delle grandi imprese. Il primo impac-

to sociale è quello che si genera nelle famiglie e nelle città dove vivono i lavoratori delle imprese: non si può ignorare che mentre l'impresa *responsabile* finanzia le politiche di lotta al disagio sociale, contribuisce a riempire gli ospedali di lavoratori e familiari che si ammalano di cattivo lavoro. C'è poi una specifica emergenza antropologica di *manager* nelle grandi imprese: stanno subendo, citando Pasolini, un mutamento antropologico, un ritorno ad uno stato pre-scolare, neo-analfabeti di tutte le lingue, parlanti un esperanto sgrammaticato con *sound* inglese. La costruzione ad arte di pseudo-virtù da parte delle imprese sta creando figure apicali sempre meno capaci di ascolto profondo, di capacità di perdono, di risoluzione di conflitti, di saper dire "grazie", di gestire persone e non solo risorse umane. L'iperproduzione di *coach* e *counselor* dimostrano la gravità di questa crisi antropologica dentro le grandi imprese che non sono più in grado di ascoltare le persone. Il rischio, però, è che anche il mondo dell'economia sociale (o civile), a causa di un complesso di inferiorità, adotti questa stessa cultura manageriale. Il deficit culturale di autostima del Terzo settore porta ad importare culture già in crisi nel loro ambiente. Quale impatto posso misurare *manager* sempre meno provvisti di socialità genuina in ambiente lavorativo, così come in quello domestico? La prima forma di informazione nella misurazione degli impatti sono le persone, dentro e fuori le imprese. Il dialogo con i cosiddetti *stakeholder* è il miglior strumento per raccogliere dati sulla propria impresa. È importante tornare a parlare, perdere tempo, ascoltare, prevedere luoghi di incontro per raccogliere quelle informazioni necessarie per produrre cambiamento. Data la grande influenza del mondo imprenditoriale nella società, non è possibile che le aziende non abbiano luoghi di ascolto e dibattito come i Comuni e i Parlamenti. Le imprese devono confrontarsi con la comunità in cui operano per essere contaminate dall'infinita saggezza della gente, dei bambini, degli anziani, degli artisti, per studiare i gusti degli attuali e futuri consumatori, per capire come vengono viste dall'esterno. Alle imprese dobbiamo chiedere molto, ma non tutto: un

mondo senza imprese è poverissimo e incivilissimo, ma un mondo con solo imprese è disumano e invivibile. La prima responsabilità delle imprese oggi è sapersi limitare, riconoscere il loro limite. Il vero peccato di Babele non erano le lingue, ma le mura: dopo il diluvio universale gli esseri umani invece di distribuirsi sulla terra come il Signore aveva chiesto loro si chiusero in una torre; parlavano la stessa lingua, senza biodiversità. La vera tentazione di Babele è il comunitarismo, il restare chiusi tra eguali. Come per Babele, l'uscire fuori dall'impresa andando ad ascoltare personalmente le opinioni delle persone senza affidare a tecnici la rilevazione è fondamentale per essere generativi. La grande impresa manca di impresa sociale.

CONTRIBUTO

di Mario Calderini
Politecnico di Milano

Rispetto al tema oggetto della sessione, vale ricordare quanto sia importante l'affidabilità della valutazione dell'impatto: la delega di fiducia verso la terza parte indipendente che svolge la valutazione è un elemento imprescindibile. Inoltre, la misurazione dell'impatto costituisce a mio parere un valore in sé. Si prenda l'esempio del Social Impact Bond per le carceri americane finanziato da Goldman Sachs: l'iniziativa non ha prodotto i risultati attesi in termini di impatto, il prodotto finanziario è stato ritirato dal mercato, tuttavia il fatto che ci sia stata una misurazione attendibile dell'impatto ha generato un valore informativo molto importante. Ancora più esplicitamente, ritengo che l'affidabilità della misurazione debba essere una proprietà endogena del meccanismo transazionale, un punto di equilibrio tra gli interessi del finanziatore e quelli del finanziato.

La seconda importantissima questione nella quale il settore pubblico e il sistema della ricerca hanno un ruolo fondamentale è la disponibilità dei dati e la qualità degli stessi. Due esempi di insuccesso ci devono guidare. Veniamo da una storia accademica trentennale di tentativi di misurazione degli intangibili oppure della prestazione innovativa delle imprese, in cui si è prodotta una sproporzione inaccettabile tra la sofisticazione degli strumenti e la qualità del dato, spesso bassissima. Per la misurazione di impatto dovremmo cercare di commisurare la sofisticazione degli strumenti alla qualità del dato, investendo in modo massiccio per aumentare quest'ultima. L'individuazione di indici complessi è poco utile senza l'investimento in un'infrastruttura di qualità dei dati in grado di sostenere gli sforzi della misurazione dell'impatto.

Infine, mi preme ricordare che è l'intenzionalità il fattore

qualificante della finanza d'impatto e che ciò dovrebbe essere anche l'elemento costitutivo dei nostri sforzi di misurazione. La misurazione dell'impatto ha significato solo se accompagnata dall'intenzionalità, ovvero dall'espressione di un'intenzione di impatto, senza la quale la misurazione è un costo inutile. Occorre mettere al centro della definizione di impatto la nozione di intenzionalità. La strada da seguire è quella non solo di comunicare, ma di porre l'intenzionalità come pilastro portante della nozione di impatto e, quindi, della sua misurazione.

In conclusione, vorrei esprimere la convinzione che il dibattito sulla necessità o meno di investire nella misurazione di impatto mi sembra un po' sterile. Credo che la misurazione di impatto diventerà, che ci piaccia o meno, una questione con la quale dovremo confrontarci. Se la finanza d'impatto crescerà d'importanza, come probabile anche se non scontato, sarà inevitabile che si elaborino da parte dei finanziatori, anche negozialmente con le organizzazioni finanziate, delle misure di impatto; sarebbe tuttavia gravissimo se lasciassimo che le regole e le metriche di misura venissero definite unilateralmente dai mercati finanziari, perché questo rischierebbe di esercitare un'influenza impropria su natura e strategia dell'impresa sociale. Proprio per questo è importante che fin da subito ci si doti di misurazioni di impatto condivise, proprie, rispettose dei valori costitutivi dell'impresa sociale. Purtroppo, la riflessione oggi mi sembra ancora acerba e il fatto che si indugi a discutere sulla necessità o meno di misurare non fa che differire il momento in cui cominceremo ad investire per avere metodi e quantità di dati e di informazioni necessari per effettuare una misurazione efficiente dell'impatto.

In conclusione, molti dei problemi che stiamo affrontando ci sembrano complicati e troppo sfaccettati perché non si è ancora affrontata con sufficiente convinzione il tema della natura della competizione del mercato e dell'ambiente competitivo che si prospetta nei prossimi anni; cioè a dire che i principi ordinatori del "quasi-mercato" in cui ci muoveremo rimangono ancora, a mio parere, materia inesplorata.

CONTRIBUTO

di Elena Casolari

Amministratore Delegato Fondazione ACRA

Sulla base della ricerca svolta nel 2008 dalla Rockefeller Foundation²⁸, subito dopo il lancio ufficiale dell'*impact investing* a Bellagio nel 2007, e l'analisi dell'ampio spettro di percorsi metodologici correnti, ACRA ha tentato di censire le metodologie di misurazione dell'impatto sociale ad oggi più utilizzate. Tale lavoro non è tuttavia esaustivo, in quanto non tiene conto delle singole metodologie elaborate dalle singole organizzazioni e imprese sociali sul territorio italiano e in ambito internazionale.

Tra i diversi approcci alla misurazione elaborati nel tempo è interessante riclassificare le stesse in base ai *drivers* che hanno portato allo sviluppo e proliferazione dei diversi approcci e delle diverse metodologie.

Da notare la forte correlazione tra tali strumenti e la finanza. Una buona parte degli approcci metodologici sono, infatti, stati indotti da riflessioni fatte nel mondo finanziario, dagli *impact investor* e dalle istituzioni mondiali per le quali era importante avere un *accountability* degli investimenti. Questo significa che sono stati proprio gli attori finanziari (in modo particolare i veicoli di investimento nelle loro varie tipologie) a sviluppare in-house o esternamente (con risorse destinate a centri di ricerca/consulenza o network/piattaforme specializzate) la maggior parte delle metodologie attualmente utilizzate.

Se dovessimo enucleare invece gli approcci che sono nati dal basso, rispondendo direttamente alle aspettative delle imprese sociali e non a quelle degli investitori, il numero sarebbe molto esiguo. È vero che ci sono diverse

²⁸ Olsen et al. (2008), *Catalogue of approaches to impact measurement. Assessing social impact in private ventures*, The Rockefeller Foundation.

esperienze in Italia di imprese sociali che si stanno confrontando con la necessità di dotarsi di strumenti e metodologie per misurare l'impatto, non tanto per essere *accountable* nei confronti dei finanziatori, ma per avere un rapporto diretto e di trasparenza con gli utenti e i beneficiari, tuttavia in termini numerici, stiamo ancora parlando di dimensioni molto ridotte.

Ad oggi sembra che questi processi non siano ancora endogeni all'impresa sociale, patrimonio e cultura della stessa.

Dal nostro lavoro di supporto alle imprese sociali in diverse parti del mondo e anche con l'attività di investimento di OPES (veicolo finanziario promosso anche da Acra), emerge come la misurazione dell'impatto sociale risulti spesso uno strumento indiretto e una garanzia per generare l'impatto stesso.

Nello specifico quando OPES investe in imprese sociali, vengono definiti sin dal principio i parametri che l'impresa deve misurare.

Quei parametri diventano obiettivi e quindi svolgono la funzione di bussola. Per fare un esempio concreto, in India abbiamo avuto un forte scontro in sede di Consiglio di Amministrazione con un imprenditore sociale che per molto tempo aveva indirettamente beneficiato della politica industriale del governo che prevedeva che una quota dei finanziamenti agevolati delle banche rurali fosse allocata per favorire l'acquisto di micro-impianti solari tramite prestiti contratti da persone a bassissimo reddito.

Avendo il governo rivisto la politica dei finanziamenti agevolati, l'impresa sociale si trovava con un mercato e un'utenza a rischio. Nel nuovo posizionamento strategico disegnato dall'imprenditore per contrastare l'attesa flessione delle vendite e presentato in Consiglio, si prevedeva uno spostamento sostanziale rispetto al segmento di mercato che l'impresa originariamente si proponeva di coprire (appunto la fascia di popolazione a basso reddito).

L'impresa ridefiniva un target (persone a basso reddito) che per OPES era stato il motivo dell'investimento e sul quale erano stati costruiti e definiti con l'imprenditore i vari parametri di misurazione dell'impatto atteso.

Parametri che erano stati compresi nell'accordo iniziale dell'investimento, che avrebbero dovuto guidare sia l'azione di OPES (esborsi delle *tranche* di investimento, accompagnamento e monitoraggio) e quindi dell'imprenditore stesso (rispondere a un bisogno di accesso all'energia delle popolazioni a basso reddito).

Le metriche di misurazione dell'impatto funzionavano da bussola, strumento di *management* per l'imprenditore, e in quanto tale strumento di generazione dell'impatto sociale. Dopo più di 10 anni in cui moltissime e in alcuni casi anche raffinate metodologie di misurazione sono a disposizione degli investitori e degli imprenditori sociali, la riflessione recente fatta da Acumen²⁹ – organizzazione non profit americana pioniera nell'investimento in imprese sociali nel mondo – esprime un disagio diffuso.

La complessità della maggior parte delle metodologie non favorisce né l'uso delle stesse, né la creazione in generale di una cultura a favore della misurazione dell'impatto.

Acumen, che all'inizio della propria attività, aveva, come tanti altri veicoli d'investimento, proposto una metodologia di misurazione dell'impatto, piuttosto articolata, oggi, riconoscendo i limiti di quell'approccio (complessità e costi per l'implementazione su ampia scala) propone un altro modello: l'utilizzo di metriche semplificate (*lean*).

Ritengo che questa strada sia quella auspicabile, l'utilizzo di parametri semplici e flessibili che possono essere tradotti in pratiche/strumenti di management e che possano effettivamente servire all'imprenditore che dovrebbe assumere un ruolo da protagonista nella costruzione e definizione delle stesse.

²⁹ www.acumen.org

CONTRIBUTO

di Maurizio Gardini
Presidente Confcooperative

Analizzando il documento curato da AICCON “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, la prima cosa da sottolineare è la necessità di estendere il concetto a tutte le imprese, non solo a quelle sociali.

Farlo significa:

- ribadire che le imprese sociali sono imprese a tutti gli effetti, che operano sul mercato e che col mercato si misurano;
- sottolineare che esiste una sproporzione evidente tra l’apporto - in termini di impatto - delle imprese sociali rispetto alla gran parte delle imprese non sociali. Ciò è dovuto al fatto che nelle imprese sociali l’impatto del proprio operato sulla società costituisce uno dei principi fondativi e come tale è sempre centrale; è innegabile inoltre che il funzionamento stesso delle imprese sociali assicura la creazione di impatto sociale sin dalla fase di produzione del valore.

Ci sono degli elementi che costituiscono un’utile base di lavoro per il tentativo che vogliamo fare per elevare la revisione, che è una forma di misurazione. Come Alleanza delle Cooperative Italiane è stato avviato un ragionamento in tal senso con il Governo, perché siamo pienamente convinti che oggi vada fatto un salto di qualità nell’individuazione di strumenti di misurazione del grado mutualistico che rendono merito, o meno, non soltanto del contesto economico, ma anche dell’aspetto complessivo della mutualità, riprendendo l’aspetto revisionale del vecchio modello. La cooperazione può trarre grande beneficio da una misurazione a più ampio spettro del proprio impatto ed è quindi nostra intenzione andare in questa direzione. Dovremo sempre più essere in grado di raccogliere, inter-

pretare e distribuire dati che descrivano come la cooperazione opera in maniera significativa e misurabile su più piani, con grandi risultati. I recenti avvenimenti che hanno messo a repentaglio l'immagine della cooperazione, con alcuni delinquenti che hanno utilizzato lo strumento cooperativo per delinquere attraverso false cooperative e falsi operatori, dimostrano la necessità di misuratori per evidenziare la qualità e la genuinità cooperativa. A questo punto non è più sufficiente stare "dentro" la legalità: dobbiamo saper fare di più, essere una cooperazione genuina e altamente solidale, e la misurabilità ci consente una sorta di "rating" dell'essere genuinamente cooperativi. La battaglia contro le false cooperative non può essere solo giuridica o repressiva da parte degli organi di vigilanza, ma deve vedere innalzare consapevolezza e coscienza nell'opinione pubblica, a cui vanno dati elementi per conoscere e distinguere. La misurabilità può essere uno strumento per sviluppare consapevolezza sociale in merito.

Il modello di misurazione proposto da AICCON è interessante in quanto riesce ad intrecciare in modo molto concreto elementi di sostenibilità economica con temi fondamentali come la democrazia e la partecipazione. Tutto ciò interagisce con le valutazioni che stiamo portando avanti, come ad esempio il tema della partecipazione dei lavoratori, sempre più centrale per assicurare la nostra riconoscibilità e distintività in Italia e in Europa. La cooperazione che l'Europa ha in mente è una cooperazione altamente mutualistica e con una diffusa partecipazione dei soci: non a caso sono lo scambio mutualistico e la partecipazione a costituire i fattori di più immediata comprensione anche per chi non è esperto di cooperazione. Grande rilevanza anche per il tema del welfare aziendale, che è una sfida da affrontare senza copiare modelli già applicati da *big corporation* bensì creando un vero sistema cooperativo di welfare complementare per le reti di imprese che, in larga parte, non sono di grandi dimensioni. Esistono poi altre dinamiche più aperte e complesse. Il tema della relazione con il territorio ad esempio, e la caratterizzazione, che deve essere sempre più forte,

di una mutualità esterna dell'impresa: per esempio la misurazione da parte di una cooperativa agricola dei metri cubi d'acqua risparmiati nella propria attività, così come nell'uso di minori concimi, non è un effetto irrilevante.

La nostra intenzione è quella di costruire un modello, anche in collaborazione con i consorzi e le imprese stesse, che ci metta in condizione di avere uno strumento utile che sappia essere elemento distintivo, perché non basta dire di "essere buoni", ma bisogna misurarsi e farsi controllare. Ciò per non smettere di migliorarsi, ricavando slancio e stimolo: credo che la cooperazione possa trarre esclusivamente giovamento da una maggiore evidenza – anche in termini quantitativi – dei propri risultati.

VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE CON METRICHE ADEGUATE

di Tiziano Vecchiato

Direttore Fondazione Emanuela Zancan

1. Il problema

Nel dibattito sulla valutazione di impatto vengono considerate soprattutto condizioni per ottimizzare i fattori produttivi e migliorare le *performance* economiche e sociali, ma quasi sempre si tratta di misure di *output* e non di *outcome*. “Fare molto” per “produrre poco” non può bastare e le verifiche di esito e di impatto non possono fare sconti. L'enfasi sulla qualità di processo ha attirato per molti anni le attenzioni istituzionali, con certificazioni e accreditamenti. Ingenti quantità di tempo e risorse hanno mascherato il deficit di investimento proprio su quello che qui ci interessa: come valutare gli esiti e l'impatto sociale per quantificare i benefici e misurare il valore sociale reso possibile (Vecchiato, 2014a; 2014b). Il prestazionismo è molto diffuso. Domina le prassi attuali di welfare, mortificando l'esercizio delle responsabilità professionali e sociali. Invece di trasformare capacità e risorse si accontenta di fare quello che viene chiesto, senza chiedersi se serve, con quanti benefici a vantaggio di chi. La filiera del *logic model* “*input, activity, output, outcome, impact*” viene così trasformata in procedura da seguire con risultati contabilizzati, senza riconoscere il rendimento e la rigenerazione delle risorse che le verifiche di impatto dovrebbero evidenziare. La valutazione di esito prepara condizioni affidabili per la valutazione di impatto sociale. In gioco non è solo la misura dei risultati, ma l'esercizio delle responsabilità necessarie per conseguire bene ulteriore a vantaggio dei destinatari diretti e indiretti.

2. Esiti e impatto

La sfida degli esiti non può essere evitata. La differenza tecnica tra esito e impatto è sostanziale: gli esiti sono beneficio diretto per i destinatari mentre l'impatto è beneficio esteso alla comunità. La differenza tra *outcome* "intenzionali e non intenzionali" è primo criterio per discriminare ciò che si raggiunge perché cercato e ciò che si ottiene per effetto indotto o, nei casi migliori, in "concorso al risultato". Tecnicamente si distingue tra *outcome* di tipo *alfa*, cioè misura di esito diretto delle azioni realizzate e *outcome* di tipo *beta*, che identifica l'esito aggiuntivo reso possibile dalla personalizzazione delle risposte. Oltre a questo e a certe condizioni si possono misurare indici di tipo *gamma*, quando il valore è ulteriore, non grazie alle azioni messe in campo ma per il concorso dei destinatari all'esito, a vantaggio di quanti fanno parte del loro spazio di vita e/o della "collettività" (Fondazione Emanuela Zancan 2012; 2013; 2014). Si tratta di una progressione generativa, frutto congiunto di esito e di impatto. Insieme mettono a valore l'esercizio delle responsabilità "per e con", così da conseguire il massimo possibile di beneficio personale e sociale.

Tecnicamente è estensione delle potenzialità del *logic model*, se si accetta di misurare gli esiti "ulteriori", quelli eccedenti, oltre le proprie attese, a beneficio della comunità. Sono esiti "unintended", non necessariamente prefigurati ma misurabili (Fernandez *et al.*, 2015; Vecchiato, 2013). Sono riconoscibili nell'incontro generativo di responsabilità, a vantaggio proprio e di altri, nell'incontro tra diritti e doveri, produttivi di dividendo sociale. La valutazione di impatto sociale è chiamata ad entrare nel merito di questi valori, per meglio identificare quanto i servizi di welfare riescono a realizzare e a redistribuire. Avviene più facilmente, con un cambio di paradigma, se da costo diventano investimento produttivo di valore economico e sociale (Bezze e Vecchiato, 2012; Maluccio *et al.*, 2011).

3. Indicazioni dal dibattito europeo

Le sfide per il *Social Impact Investment* sono sintetizzate dal Geces (2014) in 6 punti. Le misure di impatto sociale non possono essere qualcosa di indefinito e non direttamente quantificabile secondo parametri economici. Significa che, diversamente dal passato, non si può pensare a soluzioni univoche, visto che gli *outcome* da misurare hanno, come è naturale che sia, contenuti diversi e, anche per questo, richiedono metriche sensibili alle diverse specificità da misurare. La possibilità di accettare la non unicità delle metriche non è scontata. Il timore è di rinunciare a criteri di affidabilità basati su indici standardizzati. Una prima condizione per operare con metriche diverse viene anzitutto dalla loro padronanza, associata all'utilizzo di una sintassi in grado di gestire metodiche diverse, sapendo che i loro risultati possono essere riportati a unità di misura affidabili. Metriche diverse sono necessarie per valutare gli esiti in modo trasparente e adeguato nei diversi contesti in cui si ottengono. Saranno tanto più affidabili, come vedremo, quanto più saranno misure dirette e non approssimate (*proxy*) delle dimensioni da valutare. Spesso i tassi di approssimazione vengono infatti ridotti con tecniche di coinvolgimento degli aventi interesse. Ma il cointeressamento e la corresponsabilizzazione nella valutazione sono e rimangono valori *proxy* e non trasformabili in indici di esito diretto. Tecnicamente non dovrebbero cioè sostituirsi ai valori di esito e impatto “indiretto” dell'investimento (*Investing for good*, 2015; *The Good analyst*, 2012).

4. Misure di interesse sociale

Come vedremo, le premesse appena esposte sono “requisiti sintattici” necessari per gestire misure di interesse sociale. Non rispettarli significa accettare un inevitabile indebolimento dei risultati di quella che dovrebbe essere *Social Impact Investment Evaluation*. Non a caso al punto 6 delle raccomandazioni Geces si evidenzia la necessità di metriche adeguate, cioè: (a) capaci di interfacciarsi con le

specificità dei contenuti e dei contesti; (b) isomorfe, così da rendere possibile il confronto tra risultati, senza che le metriche utilizzate diventino un ostacolo, visto che sono un'opportunità per rendere più affidabili le comparazioni tra risultati ottenuti con diverse azioni³⁰.

I servizi sanitari e sociali sono un terreno di investimen-

³⁰ 1. Impact measurement should be an effort to describe synthetically what social impact an organization (or its funders) wishes to achieve and/or has achieved. However:

a. social impact should not be limited to “soft” behaviour of people or interactions among them, but should include economic value;

b. social impact can flow not only from changes made in the lives of people outside the organization, but also from its inner workings (participation etc.).

c. involvement of stakeholders for which measurement is done produces value per se.

2. There is no single best solution in impact measurement.

Therefore, at no level of government (local, national, supranational e.g. EU, G8 or UN) there should be an attempt to prescribe method and metrics to be used to assess outcomes or impact. This is explicitly to preserve diversity in social sector modes of intervention and to avoid distorting perception of value and allotment of funds according to specific quantitative indicators.

3. However, it is legitimate and desirable to request minimum standards in the process of social impact measurement and the reporting of results. Some debate is still necessary as to the precise content of such requirements and who should impose them and check compliance.

4. There should be an agreed vocabulary of measurement. We should expect that most good measurement be done on outcomes, with some effort to clarify impact (outcome due to the social intervention).

5. Third-party involvement in measurement is a plus. The extent of it depends on what is being measured and is maximal when qualitative answers are sought 6. It is desirable to get more specific on metrics than the European approach did, as a form of guidance rather than regulation of the social sector. Doing this while respecting diversity is perhaps possible by focusing on specific sectors.

to privilegiato nel sociale. Le ragioni sono riconducibili ai fondamenti della socialità solidale. Il primo è la raccolta fiscale. Fa convergere grandi quantità di risorse, però non gestite con logiche di “investimento” ma di “trasferimento”. Le perdite sono considerevoli, a causa dell’inefficiente sistema di trasporto delle risorse dal cittadino che conferisce fino al finanziamento dei servizi necessari per la comunità. La rete di redistribuzione ha infatti molte falle e ostruzioni. All’offerta pubblica si aggiunge l’offerta privata, for profit e non profit, che si aspetta adeguata remunerazione economica e/o sociale. I risultati sono ad esempio calcolati con bilanci di salute, in modo epidemiologico, ammettendo che i fattori intervenienti sono numerosi e che gli esiti di salute sono descrivibili soltanto con indici generali e approssimativi. Vengono da una scatola nera poco decifrabile con risultati poco trasparenti basati su tecniche di certificazione “di processo”. Negli ultimi 10 anni altre valutazioni si sono concentrate su risultati gestionali. Hanno trovato nei Lea (Livelli essenziali di assistenza) e nei costi standard due questioni su cui impegnarsi. Si è così capito che i problemi di metrica non sono compatibili con le scelte politiche avulse dalle evidenze disponibili e senza valutazioni preventive di impatto. Nella definizione dei Lea è prevalso il progresso giuridico (includendo cioè nei Lea quanto previsto da norme indipendenti da criteri di appropriatezza e di evidenza), mettendo a nudo la mancanza di significato univoco sul modo di intendere il termine “essenziale”. Ne hanno risentito i diritti fondamentali delle persone più deboli.

5. Problemi di trasparenza e affidabilità

Analoghe criticità emergono dalla disputa sui costi standard. Cosa significa “standard”? Non possono essere costi medi, visto che il costo di una prestazione appropriata non può essere mediocre. Per standard si può intendere: *gold* standard, medio standard, basso standard. Sempre standard è. I bisogni meritevoli di diventare diritti fondamentali delle persone cosa meritano? Si potrebbe rispon-

dere che dipende dalla composizione dei fattori produttivi necessari per garantire risposte efficaci. Non basta cioè che le risposte siano qualitative, appropriate, “processate” in modi qualitativamente standardizzati. Il salto di sostanza è dato dal “se servono”, se aiutano veramente, se sono appunto “efficaci”. Il diritto umano ad avere aiuto effettivo non dovrebbe cioè essere trasformato in diritto ad ottenere prestazioni. Non è la stessa cosa e la verifica di esito lo sa. Dovrebbe saperlo anche la valutazione di impatto, se è ad essa strettamente connessa. Ma normalmente questo non avviene e chi valuta non sempre ha prima misurato gli esiti mentre chi fa valutazione di impatto non necessariamente ha prima misurato gli indici di efficacia a cui ricondurla. Si è così potuto lucrare sulla cedevolezza dei metodi, potendo contare su verifiche inadeguate. Se come vedremo, si adottassero modalità più lineari, dirette, le variabili rappresenterebbero in modi più affidabili le condizioni di partenza e di arrivo, riducendo i rischi di discrezionalità e di manipolazione. Ogni sistema di rilevazione deve poter valorizzare i passaggi dal generale allo specifico come avviene in Sisclass (Bezze *et al.*, 2005), con regole di composizione in grado di classificare i contenuti a diversi livelli (Ezell *et al.*, 2011). Ma un problema è come utilizzare dati di fonte diversa con criteri di equivalenza e in modo interoperabile. In alcune ricerche è stata utilizzata una combinazione di descrittori degli interventi/servizi. Gli attributi utilizzati per classificare i contenuti di offerta sono ad esempio stati: l’attività (il contenuto principale o fondamentale), le modalità (come viene realizzato quel contenuto), le finalità (perché viene realizzato il contenuto), il target (i destinatari dell’attività). Dalla loro combinazione si è visto come fosse possibile identificare l’unità di offerta (servizio) e i contenuti di offerta erogati, tenendo conto che nei settori sanitario e sociale le definizioni non sempre rispecchiano la differenza tra attività erogata, nomi, contenuti ad essa attribuiti e sistemi di remunerazione.

6. Oltre le soluzioni che conosciamo

Le logiche moderne in particolare la logica delle risorse computazionali (Girard, 1987), si chiede come le combinazioni dei fattori si possono caratterizzare in termini di *input* e *output* in diversi “contesti di condizionalità”, quando i risultati possono ad esempio essere interpretati “in sequenza” o “come conseguenza” di specifiche risorse. Ci possono aiutare due regole. La prima si basa sulla condizionalità classica e può essere espressa così [M → E]. Si legge: “se *Measurement* allora *Evaluation*” o anche “se puoi valutare (verum dicere) prima devi aver verificato (verum facere)”. La seconda è [OE → IE]. Cioè “se *Outcome Evaluation* allora *Impact Evaluation*” o anche “puoi fare valutazione di impatto se e solo se hai fatto valutazione di *outcome*”. In entrambi i casi il condizionale materiale (→) ci dice che le operazioni del “verificare” e del “valutare” e le operazioni di “*Outcome Evaluation*” e “*Impact Evaluation*” possono essere in relazione. Significa che non è possibile valutare se prima non si è verificato. Significa che si devono evitare le misure *proxy* tutte le volte che i valori osservati possono corrispondere a metriche osservabili. Significa ancora che è meglio evitare l’intermediazione interpretativa degli *stakeholder*, quando si possono utilizzare variabili osservabili direttamente. È meglio infatti utilizzare misure lineari per poter gestire le funzioni “verificare” e “valutare” in modi più affidabili. Ai sensi della regola numero 1, non è corretto “invertire la sequenza” cioè raccogliere giudizi a cui attribuire un punteggio in modo da “valutare” per poi “verificare” o peggio ancora “valutare senza verificare”. La regola numero 2 entra nel merito del rapporto tra valutazione di esito e valutazione di impatto: non posso fare “valutazione di impatto” se prima non ho fatto “valutazione di esito”. È una regola esigente, perché chiede di non confondere l’esito con l’impatto. Impone di raccogliere misure di *outcome* diretto per i destinatari e, solo dopo, misurare i benefici estesi alla comunità di riferimento. È quello che la Fondazione Zancan fa con

PersonaLAB³¹ ovvero *Personalised Environment for Research on Services, Outcomes and Need Assessment*.

7. Strade praticabili?

Cosa succederebbe se applicassimo le due regole allo SROI (2012) o a soluzioni utilizzate da enti finanziari? Sarebbe uno stress test impegnativo, visto che propone soluzioni “per semplificare” le fonti di informazione. Lo fa con prescrizioni finalizzate ad associare valori “di osservazione” e “di giudizio”, così da poterli confrontare con tecniche di *benchmark*. Si è pensato, in questo modo, di mettere un argine alla discrezionalità, accettando costi e rischi non indifferenti. Se analizziamo la procedura di misurazione vediamo infatti quanto sia “time consuming” con tecniche di “*reductio ad unum*” che nascono da valutazioni contingenti formulate dai soggetti interessati. Sappiamo che la tecnica di riduzione di un giudizio a valore economico equivalente è un tipo di semplificazione accettata, ma il risultato è che avremo misure *proxy*, gestite in modo “analogico” e anche per questo non direttamente espressive dei fattori osservabili e misurabili. Di conseguenza ne risentiranno le misure di *outcome* e quelle di impatto, a causa dell’insufficiente focalizzazione sugli “oggetti” da misurare e valutare. Sono sostituiti con indici formulati da “soggetti” implicati nell’investimento, tecnicamente “soggettivi”. Il livello di affidabilità dei risultati dipenderà da quanto e come la metodologia è stata seguita. Sotto questa luce è una evoluzione metodologica del “*Logic Model*”, di cui assume le componenti grammaticali, compensando la carenza di sintassi con prescrizioni procedurali e metodologiche, necessarie per gestire i processi di attribuzione. Anche per questo l’affidabilità dei risultati di metodi quali ad esempio lo SROI è attribuibile al metodo e non abbastanza al merito.

³¹ www.personalab.org

Conclusioni

Le considerazioni proposte chiedono di misurare di volta in volta i problemi con metriche adeguate alla natura delle questioni considerate, per poi standardizzare con indici di equivalenza. Possono essere utilizzati per confrontare, su più vasta scala, la capacità di *outcome* e di impatto degli investimenti. È possibile farlo anche con problemi complessi descrivibili con variabili multiassiali. È un modo per evitare il sistema della *black box*, in cui collocare variabili complesse, per associare ad esse “valori di giudizio”. Il doppio rischio a cui si va incontro è l'eccesso di soggettività e le dinamiche di *groupthink* (Manz e Neck, 1995), cioè il pensiero che con dinamiche di consenso riduce le differenze. Sono criticità che hanno ostacolato avanzamenti sostanziali per meglio valutare l'esito e l'impatto degli investimenti nell'area dei servizi umani. Per questo le domande di Geces rappresentano altrettante sfide per un migliore esercizio delle responsabilità pubbliche e private. L'*outcome* e l'impatto sociale sono questioni di elevato interesse sociale, non confinabile nella sfera della valutazione privata e le soluzioni sono “bene comune” da condividere su più vasta scala.

Riferimenti bibliografici

- Bezze, M., Faenzi, G., Lippi, A., Paganelli, L., Pompei, A., Vecchiato, T. (2005), La classificazione dei servizi e degli interventi sociali, in «Studi Zancan», 2, pp. 91-131.
- Bezze, M. e Vecchiato, T. (2012), La lotta alla povertà con un welfare generativo, in «Studi Zancan», 6, pp. 11-30.
- Ezell M., Spath R., Zeira A., Canali C., Fernandez E., Thobur, J. e Vecchiato, T. (2011), An International Classification System for Child Welfare Programs,

- in «Children and Youth Services Review», 33, pp. 1847-1854.
- Fernandez E., Zeira A., Vecchiato T. e Canali C. (a cura di) (2015), *Theoretical and Empirical Insights into Child and Family Poverty. Cross National Perspectives*, Springer, New York.
- Fondazione Emanuela Zancan (2012), *Vincere la povertà con un welfare generativo. La lotta alla povertà. Rapporto 2012*, Il Mulino, Bologna.
- Fondazione Emanuela Zancan (2013), *Rigenerare capacità e risorse. La lotta alla povertà. Rapporto 2013*, Il Mulino, Bologna.
- Fondazione Emanuela Zancan (2014), *Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare. La lotta alla povertà. Rapporto 2014*, Il Mulino, Bologna.
- Girard J.-Y. (1987), *Linear Logic*, in «Theoretical Computer Science», 50, pp. 1-102.
- Investing for good (2015), *Dictionary of indicators*, in <http://www.investingforgood.co.uk/#!/dictionary-of-indicators/cfcg>
- Maluccio A.N., Canali C., Vecchiato T., Lightburn A., Aldgate J., Rose W. (a cura di) (2011), *Improving Outcomes for Children and Families: Finding and Using International Evidence*, Jessica Kingsley, London and Philadelphia.
- Manz C.C. e Neck C.P. (1995), *Teamthink: Beyond the Groupthink Syndrome in SelfManaging Work Teams*, in «Journal of Managerial Psychology», 10, 1, pp. 7-15.
- The Good analyst (2012), *Methodology for impact analysis and assessment (MIAA) rating*, in «Scope Impact Report» Nov. 2012, www.goodanalyst.com.
- The SROI Network Accounting for Value, Human Foundation (2012), *Guida al ritorno sull'investimento sociale*, Roma, Human Foundation.
- Vecchiato T. (2013), *Obiettivi ed esiti misurabili*, in «Stu-

di Zancan», 2, pp. 5-16.

Vecchiato T. (2014a), Verso nuovi diritti e doveri sociali: la sfida del welfare generativo, in «Diritto e Società», 1, pp. 153-161.

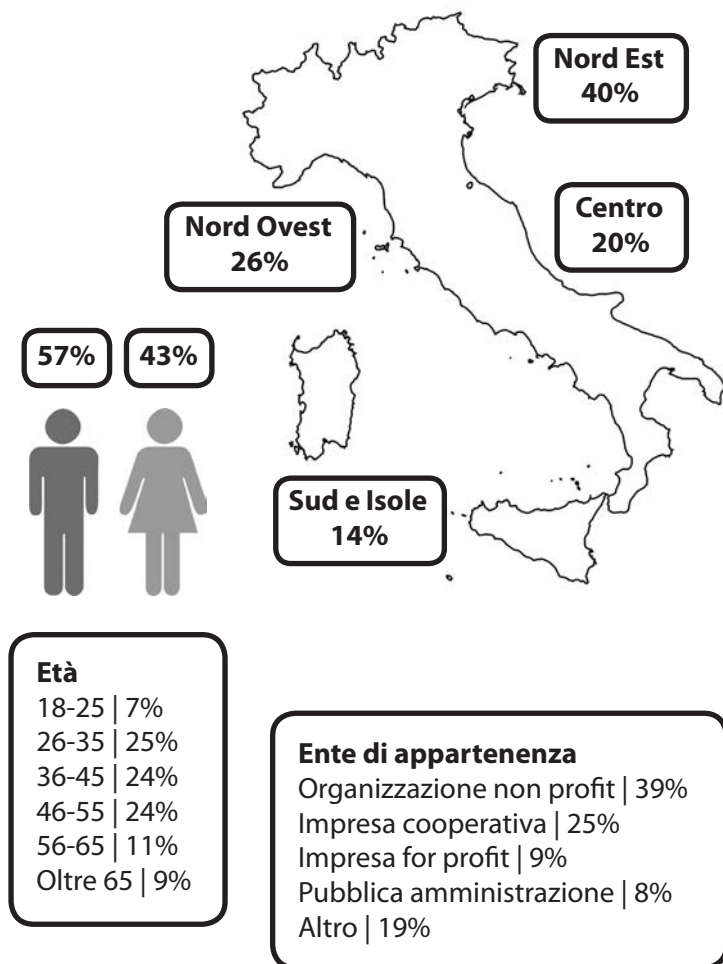
Vecchiato T. (2014b), IM indicators and best practice in H&SC (Health and Social Care), in *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force* istituita in ambito G8, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma.

APPENDICE

INDAGINE CONOSCITIVA

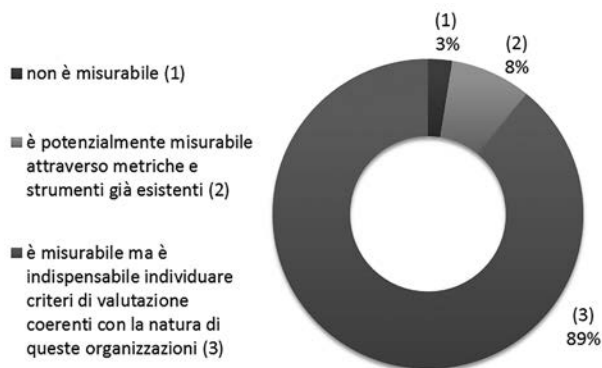
a cura di AICCON Ricerca

Profilo dei rispondenti



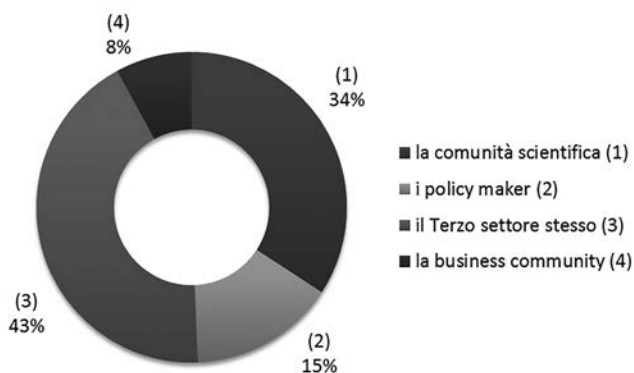
DOMANDA 1

Qual è il suo parere rispetto al tema della misurazione dell'impatto prodotto dai soggetti del Terzo settore? [risposta singola]



DOMANDA 2

Chi si dovrebbe occupare di individuare gli indicatori per la misurazione dell'impatto generato dalle organizzazioni del Terzo settore? [risposta multipla, max. 2 risposte]



Tra chi ha risposto che l'individuazione degli indicatori per la misurazione dell'impatto generato sia responsabilità de "il Terzo settore stesso", il 49% indica che tale compito vada condiviso con la *comunità scientifica*, il 28% ritiene che sia *compito esclusivo del Terzo settore*, un 19% che vada condiviso con i *policy maker* e il restante 4% con la *business community*.

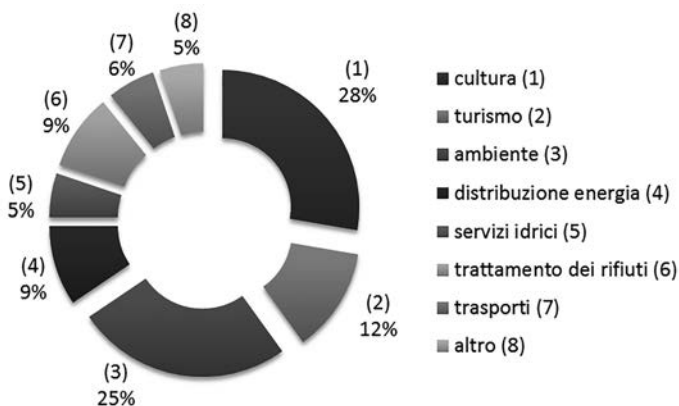
DOMANDA 3

La *governance* dei beni comuni (es. acqua, ambiente, territorio, cultura, conoscenza, biodiversità, identità) dovrebbe essere...? [risposta singola]



DOMANDA 4

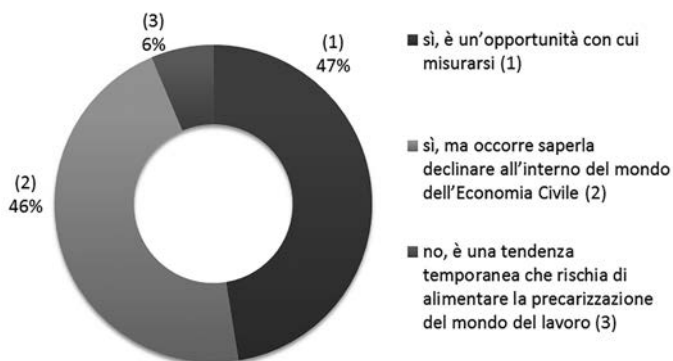
In quali ambiti il contributo della cooperazione nella *governance* dei beni comuni potrebbe essere maggiormente valorizzato? [risposta multipla, max. 2 risposte]



Tra coloro i quali ritengono che la “cultura” sia un ambito in cui il contributo della cooperazione nella *governance* dei beni comuni potrebbe essere maggiormente valorizzato, il 46% indica anche l’*ambiente* come ambito altrettanto rilevante. Seguono il *turismo* (25%) e la *distribuzione dell’energia* (7%).

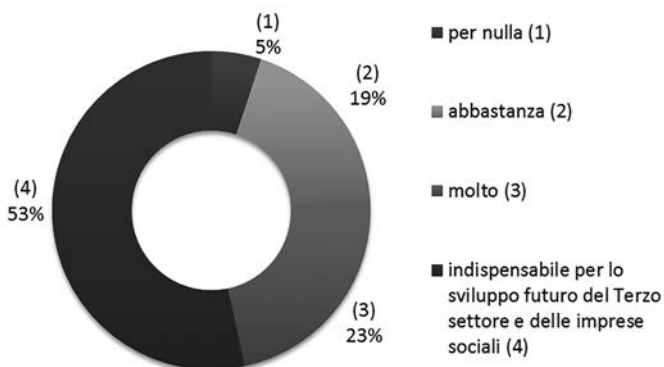
DOMANDA 5

A suo giudizio, l'economia della collaborazione (*sharing economy*) è un'opportunità per i soggetti dell'Economia Civile? [risposta singola]



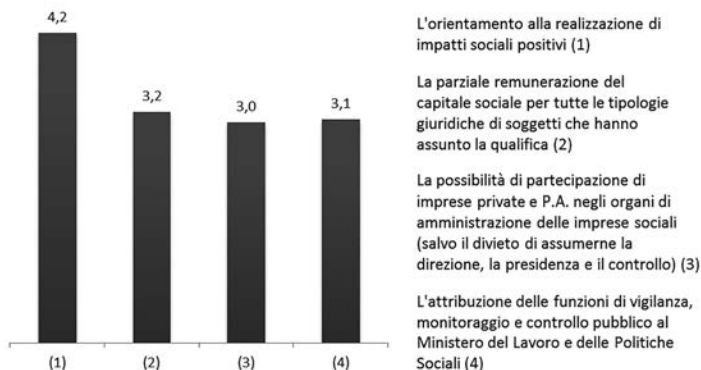
DOMANDA 6

Quanto è urgente, secondo Lei, concludere l'iter di riforma del Terzo settore che attualmente è ferma in Senato? [risposta singola]



DOMANDA 7

La riforma del Terzo settore riscrive alcuni elementi fondamentali per la definizione di impresa sociale. Si prega di indicare il proprio giudizio sulle innovazioni normative di seguito riportate (scala da 1 a 5, dove 1 indica "contrario" e "totalmente d'accordo").



DOMANDA 8

Si prega di indicare eventuali ulteriori elementi che, secondo Lei, possono contribuire alla definizione di “impresa sociale”:



DOMANDA 9

Il processo evolutivo oggi in atto vede le imprese sociali orientarsi in misura crescente al mercato e direttamente ad una domanda pagante. Qual è il suo giudizio rispetto a tale scenario?



Programma de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile – 2015”

L’Economia della Coesione nell’era della vulnerabilità

Venerdì 9 Ottobre

SESSIONE DI APERTURA

**“Dall’esecuzione alla trasformazione: nuovi meccanismi di
produzione del valore sociale e la sfida della Riforma del
Terzo settore”**

ore 9.30 – 13.00

Saluti di Benvenuto:

- Nevio Zaccarelli – *Sindaco di Bertinoro*
- Roberto Pinza – *Presidente Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì*

Apertura dei Lavori:

- Rosario Altieri – *Presidente Alleanza Cooperative Italiane e Presidente AGCI*
- Franco Marzocchi – *Presidente AICCON*

Coordina:

- Paolo Venturi – *Direttore AICCON*

Intervengono:

- Enrico Giovannini – *Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”*

- Mauro Lusetti – *Presidente Legacoop*
- Stefano Micelli – *Università Ca' Foscari, Venezia*
- Stefano Zamagni – *Università di Bologna*
- Luigi Bobba – *Sottosegretario Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con delega per la Riforma del Terzo settore*

Presentazione a cura di Istat, **“Il ruolo delle Istituzioni Non Profit a contrasto del problema delle vulnerabilità”**

Ne discute: Gino Mazzoli, *Presidente Spazio Comune*

SESSIONE POMERIDIANA

“Dalla comunanza all’economia dei beni comuni”

ore 15.00 – 17.00

Coordina:

- Andrea Di Turi – *Giornalista*

Intervengono:

- Enzo Riso – *Direttore SWG*

Presentazione della rilevazione in collaborazione con Legacoop su:

“Comunità e Cooperazione nella percezione degli italiani”

- Pier Luigi Sacco – *IULM, Milano*
- Sergio Gatti – *Direttore Generale Federcasse*
- Ugo Biggeri – *Presidente Banca Popolare Etica*

GDB LAB

“#Commons”

ore 17.30 – 19.00

Coordina:

- Flaviano Zandonai – *Segretario Generale Iris Network*

Intervengono:

Sharing Economy as a #Commons

- Ivana Pais – *Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano*

Cities as a #Commons

- Christian Iaione – *Lab.Gov Luiss*

Community as a #Commons

- Roberto Covolo – *“Ex Fadda” San Vito dei Normanni (Brindisi)*

* * *

Sabato 10 Ottobre

SESSIONE DI CHIUSURA

“Generare e misurare l’impatto sociale”

ore 09.30 – 13.00

Introduce e coordina:

- Stefano Zamagni – *Università di Bologna*

Intervengono:

- Luigino Bruni – *Università LUMSA, Roma*
- Mario Calderini – *Politecnico di Milano*

- Elena Casolari – *A.D. Fondazione ACRA-CCS*
- Maurizio Gardini – *Presidente Confcooperative*
- Maria Serena Porcari – *Consigliere Delegato
Fondazione Dynamo*
- Tiziano Vecchiato – *Direttore Fondazione Zancan*

Conclusioni:

Giuliano Poletti, *Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*

I soci di AICCON

Università di Bologna
Associazione Generale Cooperative Italiane
Banca di Forlì
Banca Popolare Etica
BCC – Romagna Est
Comune di Forlì
CGM – Consorzio Nazionale Gino Mattarelli
Confederazione Nazionale Cooperative Italiane
CSVnet
Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì
Fondazione Ivano Barberini
Lega Nazionale Cooperative e Mutue
Ser.In.Ar. Forlì-Cesena
Società Editoriale Vita S.p.A.
Unioncamere Emilia-Romagna

Stampato nel mese di giugno 2016
presso Tipolitografia Valbonesi - Forlì

XV Edizione - 2015

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile

Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile, promosse da AICCON, sono l'appuntamento di studio e confronto sui temi che vedono il profit e il non profit contribuire congiuntamente al processo di umanizzazione e civilizzazione dell'economia e che riunisce annualmente nella suggestiva Rocca di Bertinoro i maggiori rappresentanti del mondo del Terzo settore, dell'Università, delle Istituzioni e delle Imprese.

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

AICCON è parte di un network nazionale e internazionale di persone e istituzioni che, a partire dai propri soci, formano il suo nucleo di operatività. L'Associazione è riuscita in questi anni a divenire un punto di riferimento scientifico, grazie all'importanza delle iniziative realizzate e alla continua attività di formazione e ricerca sui temi più rilevanti per il mondo della Cooperazione, del Non Profit e dell'Economia Civile, svolte in costante rapporto con la comunità accademica e le realtà del Terzo settore.

Il volume è stato realizzato con il contributo di COOPFOND – Fondo Mutualistico per la Promozione Cooperativa di Legacoop, Federcasse – Federazione Italiana delle Banche di Credito Cooperativo e Fondazione Cassa dei Risparmi di Forlì.