

Introduzione

Lo squarcio pandemico e il ritorno del mutualismo

Ho compiuto un gesto irreparabile, ho stabilito un legame.
– Jorge Luis Borges

Ripensare la natura del legame sociale per rifondare le istituzioni

In una società che moltiplica le connessioni e indebolisce i legami, si pone sempre più l'esigenza di individuare nuove forme d'integrazione e di interdipendenza capaci di generare valore e significati secondo modalità aperte al contributo di diversi attori. Dopo aver indagato i modelli organizzativi delle imprese ibride¹ e la funzione coesiva della dimensione di luogo² è necessario introdurre un nuovo livello di analisi – e di azione – radicale. Si tratta del mutualismo, un meccanismo sociale che, ereditato dalla modernità e rigenerato dalle crisi in atto, può costituire l'impalcatura e il collante per ricombinare le tradizionali forme di creazione del valore: redistribuzione pubblica, scambi di mercato e relazioni di reciprocità.

Il mutualismo è un micro processo generativo che costituisce la «grana fine» di macro fenomeni³ e non è sinonimo di altri schemi di relazione – collaborazione, coordinamento, partnership ecc. – perché rimanda

¹ P. Venturi, F. Zandonai, *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea, 2016.

² P. Venturi, F. Zandonai, *Dove. La dimensione di luogo che ricomponne impresa e società*, Milano, Egea, 2019.

³ F. Barbera, *Meccanismi sociali: elementi di sociologia analitica*, Bologna, Il Mulino, 2004.

a forme di supporto reciproco basate su una profonda interdipendenza tra gli attori, che richiedono di condividere non solo i mezzi ma i fini di un'azione che non può che essere «comune». Sull'onda di un nuovo attivismo e di trasformazioni in atto lungo i confini sempre più porosi dell'economia sociale e del terzo settore, il neomutualismo agisce, a differenza del passato, non per costruire nicchie al riparo dai fallimenti delle istituzioni tradizionali ma per generare impatto sociale dalle principali trasformazioni socio-tecnologiche, in modo che politica ed economia si rifondino intorno a un nuovo «terzo pilastro»⁴ comunitario. Per rispondere a questa sfida le misure settoriali per l'innovazione non bastano più: occorre abilitare un processo (ben più faticoso ma anche più promettente) che incentivi e favorisca la co-produzione e, su questa base, dar vita a percorsi che infrastrutturino un'economia consortile fatta di filiere e reti in grado di favorire la nascita di nuove startup caratterizzate dal digitale come *mindset* (e non come mero supporto tecnologico), da assetti organizzativi che ricerchino intenzionalmente l'ibridazione e dall'orizzonte orientato verso missioni pubbliche.

Perché proprio ora: il mutualismo nella trasformazione pandemica

Siamo immersi in uno scenario d'incertezza che per la prima volta ci mette di fronte a uno shock che impatta contemporaneamente su domanda e offerta, producendo un'accentuata e incerta dinamica recessione-rimbalzo sia economica che sociale. Nella crisi finanziaria del 2008 abbiamo potuto contare sulla resilienza della società nel suo farsi comunità, ma oggi molte di quelle leve legate alla solidarietà e alla partecipazione (benché attive) sono fortemente depotenziate dal distanziamento sociale e in molti casi assistiamo a veri e propri processi in cui anche la fiducia viene messa in quarantena. Sono momenti cruciali questi, perché si sta decidendo il futuro del nostro Paese: la sua ri-partenza non solo a livello settoriale ma come società nel suo complesso. La ricetta che serve non è solo un elenco di prescrizioni e protocolli, ma una spinta in avanti capace di ri-attivare percorsi di sviluppo a prova di futuro, percorsi pragmatici e trasformativi che costituiscano l'intelaiatura per politiche

⁴ L'espressione è mutuata da R. Rajan, *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati*, Milano, Università Bocconi Editore, 2019.

mission-oriented che altrimenti rischiano di rimanere sulla carta svalORIZZANDO il loro carattere trasformativo e acutizzando il risentimento verso la scienza e la tecnica da una parte e la politica dall'altra. Dopo la fase acuta dei lockdown, si è aperta una intensa, e probabilmente lunga, fase di transizione: è questo il momento privilegiato per sperimentare soluzioni innovative capaci di resistere al tempo, soluzioni che l'emergenza ha fatto nascere e che auspicabilmente potranno proporsi come prototipi di un nuovo welfare e di una nuova economia più inclusiva⁵.

La terzietà del mutualismo: fare i conti con un concetto ingombrante

Il mutualismo si è affermato nella storia a metà dell'Ottocento come fattore di rottura trainato da un movimento di utopisti⁶ promosso dalla nascente classe operaia per rilanciare un diverso modo di generare e redistribuire valore a partire da una risorsa (il lavoro) che in quell'epoca veniva giustamente definita come «prodotto sprecato». Il mutualismo, prima ancora della nascita della forma organizzativa della cooperazione⁷, si è quindi affermato come movimento economico antagonista rispetto al sistema dominante; un'economia nata dal basso, capace di socializzare bisogni e risorse secondo modalità di relazione che accettano il rischio dell'interdipendenza e dello scambio non necessariamente basato su equivalenti.

In questa fase di emergenza l'emersione di nuove forme di economia a base comunitaria ha in fondo radici movimentiste simili a quelle dell'era pre-Rochdale – se vogliamo ricordare la prima esperienza di cooperazione come modello organizzativo e di governance, sviluppatasi nella cittadina del nord dell'Inghilterra nel lontano 1884. La rottura prodotta dal Coronavirus ha amplificato le contraddizioni e le conseguenze di un modello di crescita basato su un'accelerazione estrattiva del valore e ha tolto il velo a una normalità che in molti non vogliono

⁵ E. Manzini, *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Milano, Egea, 2021.

⁶ P.J. Proudhon, «Comunismo e Mutualismo» [1864], in G.P. de Bellis (a cura di), *Libertaria. Una antologia scomoda*, Volume Uno, Ladispoli, D Editore, 2021, pp. 411-424.

⁷ A. Zanotti, *Prima di Rochdale. Dal "cooperativismo" alla "cooperazione"*, Soveria Mannelli, Rubbettino, 2019.

più «come prima», rendendo una serie di utopie legate a nuovi modelli di vita molto più a portata di mano e non solo a favore di ristrette comunità. Attraverso l'esperienza di un «male comune» appare evidente che cosa sia concretamente il «bene comune» e come questo passi dalla convergenza e responsabilità di tutti. Di fronte alla domanda concreta di nuovi bisogni si è formata una risposta terza rispetto alle transazioni di mercato e alla redistribuzione pubblica, profondamente cooperativa nella forma di scambio e che ha fatto subito pensare a una riemersione carsica di mutualismo sotto sembianze diverse dal passato.

Diversi osservatori lamentano che il mutualismo incarnato dall'economia sociale tradizionale si sia spento, soprattutto in questi ultimi anni. Dall'inizio della crisi pandemica si colgono tuttavia da più parti segnali di neomutualismo, non solo nelle esperienze radicali ed emergenti ma anche all'interno di realtà più istituzionalizzate che su questa base avviano processi di cambiamento organizzativo. Siamo di fronte a un meccanismo sociale, prima ancora che a una forma organizzativa, che come tale, in questi anni «sterilizzati» nella capacità di relazione, riesce ad agglutinare comportamenti individuali, rendendoli nuovamente protagonisti all'interno di soggetti collettivi.

Non è semplicemente un passaggio di testimone rispetto a soggetti che hanno via via perso la loro capacità autopropulsiva delegandola, a volte in modo inconsapevole, a tecnostrutture burocratiche, mercatiste e tecnologiche, e neanche un mero azzeramento per ripartire da un'«economia fondamentale»⁸. Si tratta piuttosto di una rigenerazione trasformativa di alcuni segmenti dell'economia sociale e soprattutto di un utilizzo pragmatico di modelli e soluzioni provenienti sia dalla sfera pubblica sia dal mercato al fine di processare il principale elemento di valore e di complessità di quest'epoca: la diversità.

Impatto sociale reloaded: la centralità del digitale

È grazie a «chiamate all'azione» che hanno censito – e in qualche caso accompagnato – progetti di resilienza in risposta alla crisi pandemica, generando cambiamenti strutturali e più profondi, che emergono alcu-

⁸ Collettivo per l'economia fondamentale (a cura di), *Economia fondamentale. L'infrastruttura della vita quotidiana*, Torino, Einaudi, 2019.

ne aree di innovazione su cui agire per promuovere un potenziamento delle organizzazioni del terzo pilastro comunitario, in particolare per quanto riguarda la capacità di impiego e assorbimento della principale risorsa tecnologica di quest'epoca: il digitale.

La prima di queste aree mira al potenziamento del *mindset* necessario per progettare e sviluppare architetture digitali che valorizzino nuove forme di scambio, e per integrare tali tecnologie all'interno dell'organizzazione. La seconda interessa l'innovazione a livello strutturale, attraverso ri-organizzazioni interne che riducono i livelli gerarchici e aumentano collaborazione e delega. La terza concerne il *redesign* dei servizi, grazie all'adozione non solo di nuovi strumenti di progettazione ma anche di nuovi processi di progettazione in ambienti *phygital* opportunamente allestiti. Infine l'ultima area sensibile tocca la capacità di disegnare reti e piattaforme oggi indispensabili per organizzare il coinvolgimento della comunità e promuovere la collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati in modo più efficace ed efficiente. Sono tutti percorsi che denotano anche un significato inedito riferito all'innovazione, legato non solo alla *disruption* o, al contrario, al miglioramento continuo dei processi produttivi e delle arene di mercato, ma piuttosto alla ricostruzione di una base comune in termini di significati e modelli d'azione, soprattutto di natura collettiva.

Questa nuova accezione del campo sociale e comunitario per agire il cambiamento e non soltanto per coordinare l'esistente esprime una domanda di nuovo mutualismo capace di agire attraverso la prossimità spaziale e l'omogeneità di interessi, ma soprattutto di cogliere la varietà delle aspirazioni e degli apporti di risorse che si generano all'interno di sfere di vita sempre più interpolate e alla ricerca di inedite modalità di armonizzazione⁹.

Digitale e locale: il vettore del neomutualismo

Una delle strade da imboccare per aprirsi positivamente al futuro è quella che vede la costruzione di una nuova ecologia (intesa come ambiente comune) fra le organizzazioni comunitarie e la moltitudine

⁹ S. Horowitz, *Mutualism. Building the Next Economy from the Ground Up*, New York, Penguin Random House, 2021.

di imprese e luoghi che costruiscono valore attraverso l'innovazione digitale. Uno spazio, quest'ultimo, sempre più ampio grazie anche ad azioni di *advocacy*, come il cooperativismo in piattaforma (*platform cooperativism*)¹⁰, che facendo leva proprio sul neomutualismo intendono sottrarre il monopolio tecnico e in senso lato culturale del digitale alle corporation che ne estraggono e massimizzano il valore, per restituirlo a ecosistemi economici e sociali radicati. Una strada, quest'ultima, che parte dal doppio assunto che l'innovazione «deve» essere sociale (*in primis* quella digitale) e che il sociale che rinuncia a co-produrre soluzioni attraverso l'intelligenza della propria comunità rischia di perdere molto del suo valore e del suo impatto. Le numerose esperienze emerse nei giorni drammatici della pandemia nascono dalla collaborazione e dalla relazione – per certi versi obbligata, per altri desiderata – tra amministrazioni pubbliche locali e soggetti cooperativi e di terzo settore (piattaforme per ridisegnare la domiciliarità e le consegne), tra fablab e ospedali (dotazioni sanitarie per la cura), tra sviluppatori di app e il volontariato (per organizzare la cura degli anziani), tra piattaforme di e-learning e lavoratori disoccupati, tra startup digitali e istituzioni culturali, tra famiglie e scuole (per gestire la dimensione *phygital* dell'educazione). Un incrocio che si potrebbe definire «fattore *digical*» (digital + local), ovvero quell'elemento emergente capace di rilanciare un'alchimia fra produzione e consumo, fra luoghi e flussi, fra bisogni locali e soluzioni nate per scalare: «digital first» e «local first» sono i due imperativi di un nuovo scenario già in fase di allestimento.

Solo esperimenti? Un'economia consortile a trazione neomutualista

Il neomutualismo si è manifestato con le sembianze di quell'intelligenza collettiva che in molti territori si è attivata intenzionalmente, ridisegnando il lavoro, la cura e l'educazione. In sintesi, il mutualismo è la forma primigenia del welfare: del resto che cosa fa più «protezione sociale» del mutuo supporto? Come nell'Ottocento stanno emergendo nuove governance ed economie che fanno della condivisione e della rottura con il sistema dominante un fattore istituyente. Hackerano i

¹⁰ G. Buzzao, F. Rustichelli, «Who Owns the World? Il cooperativismo di piattaforma oggi. Intervista a Trebor Sholz», *Pandora rivista*, n. 3/2020, pp. 168-177.

modelli *mainstream*, ridisegnandoli su base democratica e territoriale. Sono economie nate dalla resistenza e dalla resilienza, che raccontano modelli non pensati per «la scala» ma per condividere prospettive «di scopo». Ben più di esperimenti, nella misura in cui possono trovare un appoggio e insieme rigenerare un tratto classico dello sviluppo del nostro Paese ovvero quell'«economia consortile» rappresentata da reti e filiere che per operare al meglio a livello locale devono aprirsi a processi economici e sociali più ampi e insieme dotarsi di una *forma mentis* collettiva capace di far propri in maniera non acritica codici culturali e strumenti di gestione nati al di fuori dei contesti locali. Se nel passato il mutualismo si costituiva soprattutto come antitesi al modello dominante basandosi su risorse endogene poste al riparo dai meccanismi di «appropriazione» mercatista e – va ricordato – anche burocratico-statalista, in quest'epoca storica può alimentarsi a modelli di sviluppo che nel fattore coesivo hanno riconosciuto il loro elemento *core*, anche nelle espressioni di capitalismo di territorio, oltre a nuove iniziative di imprenditoria comunitaria sia affermate che emergenti.

Approdi: una base culturale per nuove convergenze e prospettive d'investimento sociale

In un momento in cui le risorse stanno drammaticamente diminuendo e i fondi pubblici verranno destinati (giustamente) verso azioni di inclusione, sostegno al reddito e rafforzamento del sistema sanitario, è fondamentale orientare i finanziamenti, le risorse delle fondazioni, le progettazioni ministeriali, le donazioni e le risorse dei *social venture* finanziari verso progettualità capaci di potenziare le infrastrutture sociali del futuro, quelle capaci di avere il digitale nel proprio codice genetico, di riconoscere la comunità come motore propulsivo, di adottare modelli organizzativi agili e in grado di alimentare una nuova grammatica di ciò che è valore.

La crisi attuale, nostro malgrado, ci sta insegnando che le organizzazioni di volontariato, i centri di produzione culturale, le imprese sociali, le fondazioni, le reti sociali che «tengono» sono quelle più aperte, quelle cioè che si dimostrano antifragili, ossia non solo in grado di resistere ma anche di trasformarsi. Le economie e i progetti sociali non possono più prescindere dall'integrazione fra la dimensione comunitaria/locale,

quella culturale e quella digitale. Tanto il welfare in una prospettiva *community-centered* care, quanto l'economia in una prospettiva inclusiva richiedono una relazione armonica e strategica e non semplici partnership emergenziali o strumentali. La consistenza dei beni relazionali può aumentare notevolmente se il lievito delle nuove imprese e azioni sarà denso di intelligenza collettiva, tecnologia e soprattutto cultura. Non potrebbe esserci contesto più adatto per liberare il potenziale di cambiamento comportamentale della cultura: proprio quando le nostre capacità di disegnare il futuro si indeboliscono la cultura diventa l'ingrediente più importante per tracciare percorsi nuovi.

Neomutualismo per una conoscenza e un'innovazione davvero aperte

La competenza tecnico-scientifica è anch'essa coinvolta dalla rivoluzione neomutualista. Comunità di pratica e intelligenze collettive diventano fondamentali per elaborare teorie a medio raggio a partire dai dati di esperienza che caratterizzano questa cruciale fase di transizione. L'affermazione *sic et simpliciter* del rigore metodologico dell'approccio scientifico e del valore intrinseco del dato non basta più, sia per gestire strategie di trasferimento tecnologico sia per incrementare la capacità di elaborazione di modelli in grado di affrontare la complessità e l'ambivalenza di questa fase. Per evitare il rischio di un ulteriore scollamento tra comunità scientifica e mondo reale è necessario non solo riprendere il controllo del principale propellente della società della conoscenza, ovvero i dati che costituiscono una *commodity* sempre più preziosa, ma anche innovare la struttura del metodo e del linguaggio scientifico attraverso una nuova concettualizzazione. Nelle scienze sociali, in particolare, occorre passare da schemi analitici perimetrali (cioè da «dentro o fuori» rispetto a definizioni e modelli proposti) a modelli catalitici, ovvero in grado di attrarre fenomenologie ed esperienze diverse per poi rintracciarne, coinvolgendo anche i non addetti ai lavori, elementi di apprendimento comuni. In questo modo si producono e diffondono spiegazioni e significati su diversi fenomeni naturali e sociali, in grado di alimentare rappresentazioni che siano all'altezza delle sfide da affrontare e dove la conoscenza è quindi prodotta e governata come bene comune.

La struttura del libro

I contenuti fin qui introdotti verranno sviluppati all'interno nel libro in due parti principali.

La Prima parte sarà dedicata a individuare e soppesare la domanda di legame sociale che determina lo spazio generativo del neomutualismo. Questo spazio si evidenzia principalmente grazie a iniziative radicali e informali sorte dal basso in particolare durante i lockdown pandemici (Capitolo 1), ma si manifesta e si allarga, in forme e tonalità diverse, anche ad altri contesti come il terzo settore che si va riconfigurando grazie a una complessa riforma normativa di cui forse non ha però ancora colto l'opportunità trasformativa (Capitolo 2). Analogamente il nuovo mutualismo contribuisce a rigenerare anche il suo principale giacimento storico, cioè quello dell'economia sociale oggi sempre più chiamato in causa come modalità concreta e fattibile per rilanciare il modello economico e sociale europeo (Capitolo 3). Ma lo stesso meccanismo lo si nota nell'avvento di politiche pubbliche caratterizzate da un più marcato orientamento di missione e dall'adozione di approcci più cooperativi in sede di programmazione e progettazione che le pubbliche amministrazioni intraprendono con attori privati che ne condividono le finalità (Capitolo 4). Allo stesso modo, seppur attraverso modalità diverse, il mutualismo connota in modo sempre più profondo segmenti tutt'altro che residuali di quel capitalismo di territorio caratterizzato da imprese di piccole e medie dimensioni (Capitolo 5) e, non da ultimo, si ripropone con forza per allineare risorse economiche, motivazionali e di competenze riassegnando dignità e significato al lavoro (Capitolo 6). L'approdo di questi diversi percorsi di trasformazione rende – o dovrebbe rendere – evidente l'impatto del mutualismo nella cruciale e sempre più urgente fase di transizione verso un modello di società che è insieme più giusta e sostenibile anche perché basata sul terzo pilastro comunitario in grado di influire sulle logiche del duopolio Stato e mercato, i cui fallimenti sono sempre più evidenti e di natura strutturale. In sintesi, un settore volto non tanto a preservare il mutualismo ma piuttosto a svilupparlo e diffonderlo come pratica generativa per una «nuova normalità» trasformativa (Capitolo 7).

La Seconda parte del testo è invece più applicata, volta cioè ad analizzare processi, metodi e strumenti attraverso i quali è possibile fare mutualismo in modo nuovo. In primo luogo guardando a come il di-

gitale trasforma, venendone esso stesso trasformato, la dimensione di prossimità e di welfare grazie a nuovi sistemi di offerta organizzati in piattaforma che riescono a catturare scambi mutualistici complessi e articolati (Capitolo 8). In secondo luogo verranno approfondite le modalità attraverso cui il neomutualismo ridefinisce le reti, sia quelle di rappresentanza, supporto e intermediazione sociale in forma di alleanze di scopo (Capitolo 9), sia quelle basate su filiere che verticalizzano dal basso prodotti e servizi accettando la sfida delle catene del valore globali e proponendo nuovi percorsi di *scaling* dell'economia tradizionale (Capitolo 10). Lo stesso effetto di potenziamento e di trasformazione si potrà verificare guardando a come è possibile realizzare in modo più autentico, cioè cooperativo, processi di innovazione aperta (Capitolo 11), accompagnare lo sviluppo di innovazioni sociali ricomponendo senso e contenuto della cassetta degli attrezzi di consulenti e facilitatori (Capitolo 12) e ponendo al centro dei processi di startup d'impresa e del cambiamento organizzativo il «fattore comunità» (Capitolo 13). Infine il neomutualismo verrà visto all'opera guardando alla capacità di innestarsi all'interno di alcuni processi sociali particolarmente rilevanti in questa fase storica: la costruzione e più di tutto la gestione di nuove infrastrutture sociali con compiti di protezione e coesione sociale (Capitolo 14), il finanziamento dal basso e in particolare la sua capacità di interfacciarsi con modelli di finanziamento istituzionale e top-down (Capitolo 15), la produzione culturale come fattore di innesco e di trasformazione del welfare (Capitolo 16).

Le due parti del volume sono inframezzate dal prezioso contributo di Michelangelo Pistoletto, che restituisce in forma icastica il valore del mutualismo, come solo un grande artista e maestro può fare.

Il nostro primo ringraziamento va quindi a lui, ma allo stesso modo vogliamo essere grati alle tante altre persone con le quali abbiamo cercato di sviluppare, a nostra volta, relazioni e scambi mutuali. Questo libro è infatti un tentativo di redigere un «indice ragionato» del cambiamento sociale che scaturisce non solo da letture e analisi di dati ma anche da conversazioni, ovvero la modalità di relazione che più di altre alimenta la cooperazione ed espande il valore del mutualismo. Ringraziamo quindi Francesco Abbà, Filippo Addarii, Valentina Ammaturo, Stefano Arduini, Andrea Baldazzini, Lorenzo Bandera, Francesca Battistoni, Valerio Betti, Giacomo Bottos, Daniele Caccherano, Carolina Carazzone, Mario Calderini, Paolo Campagnano, Elena Casolari,

Guido Cisternino, Roberto Covolo, Saverio Cuoghi, Elisa D'Anza, Annibale D'Elia, Rossella De Nunzio, Marco Dotti, Claudia Fiaschi, Manuel Finelli, Roberta Franceschinelli, Francesca Gennai, Giacomo Giossi, Stefano Granata, Massimo Lori, Alessia Maccaferri, Franca Maino, Mirella Mauro, Serena Miccolis, Bertram Niessen, Ivana Pais, Enrico Pesce, Riccardo Prandini, Sara Rago, Angelo Rindone, Enzo Risso, Giulio Sensi, Elisabetta Soglio, Sabrina Stoppiello, Giovanni Teneggi, Marco Tognetti, Jacopo Tondelli, Simona Torre, Nicoletta Tranquillo, Luca Tricarico, Pierluigi Sacco, Catterina Seia, Martina Tombari, Alessia Uslenghi, Anna Voltolini, Stefano Zamagni.