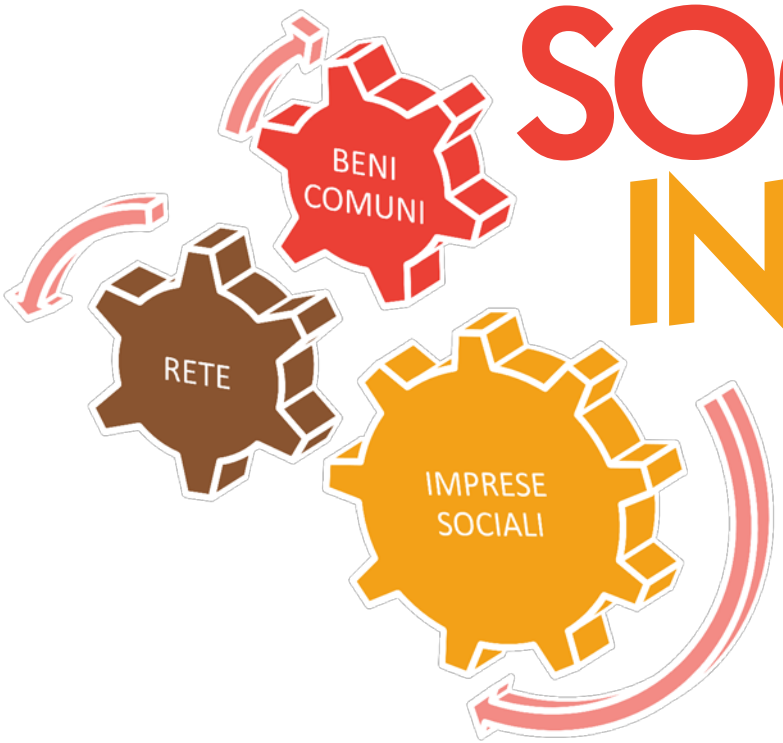
Ricerca a cura di
Silvia Ceriani - Francesco Grottola - Miro Marchi
con la supervisione di **Loredana Aldegheri**

IMPRESE SOCIALI IN RETE



BENI COMUNI PER LE REALTÀ LOCALI E OLTRE

Il progetto ricorda e rilancia il pensiero del premio Nobel per l'economia **ELINOR OSTROM** e del grande giurista italiano sulla mutualità **FRANCESCO GALGANO**

MAG Mutua & Servizi per l'Autogestione
Via Cristofoli 31 A
Verona
info@magverona.it
www.magverona.it
tel. 045/8100279

Un grazie è indirizzato a tutti/e i/le Presidenti delle Imprese Sociali della rete Mag che hanno aderito alla presente ricerca, per la loro fondamentale collaborazione.

Indice

Introduzione....1
1. Il nuovo corso dell'economia che avanza....1
2. Un linguaggio nuovo....1
3. Il governo dei beni comuni: incrocio con gli studi dell'economista politica Elinor Ostrom....2
4. I beni comuni nella Costituzione: incrocio con gli studi del giurista Francesco Galgano....4
5. Altri intrecci con Ostrom e Galgano....5
6. L'approccio di Mag all'economia....6
7. Radici multiple delle imprese della rete Mag....7
8. Azione Mag....7
La ricerca....8
9. Imprese Sociali in rete, beni comuni per le realtà locali ed oltre....8
10. Il metodo....8
11. La composizione della rete....9
12. I tre livelli di analisi....9
13. Le relazioni all'interno delle organizzazioni....10
14. Regole condivise e partecipazione....10
15. Auto-monitoraggio....11
16. Sanzioni e gestione dei conflitti....13
17. Confini e riconoscimento ad organizzarsi....14
18. Le relazioni reticolari....14
19. Le motivazioni....16
20. Il rapporto con il nucleo focale (Mag Mutua e Mag Servizi)....17
21. Il rapporto tra le organizzazioni collegate....18
22. Le difficoltà nelle pratiche reticolari....19
23. I vantaggi della rete Mag....20
24. Organizzazioni nate attraverso Mag e organizzazioni che vi hanno aderito in seguito....20
25. Percorso evolutivo della rete....22
26. Le relazioni esterne alla rete Mag....23
27. Il rapporto con il territorio 24
28. Le reti esterne....25
Conclusioni....26
29. Investimenti ed aspettative....26
30. L'Europa riparta dall'empatia....28
Appendice....30
Imprese Sociali e Beni Comuni in Italia....30
Note biografiche su Elinor Ostrom....32
Note biografiche su Francesco Galgano....33
Questionario di ricerca....35
Riferimenti bibliografici....39

Introduzione

1. Il nuovo corso dell'economia che avanza

In questo tempo di profonda crisi dell'economia e del lavoro "tradizionali", dai territori emerge, con sempre maggiore determinazione, una forte domanda di un'economia diversa, concreta e orientata contemporaneamente alla cura dell'ambiente e delle vite. L'economia e la finanza, centrate sulla ricerca dei profitti a breve termine, producono, come si è rivelato negli ultimi decenni, distruzione del lavoro, del capitale sociale, di tante vite umane. Il predominio dei valori di concorrenza e rivalità, l'utilizzo del denaro per pesare tutta la varietà dei beni in modo uniforme svuotano senza scampo il nocciolo delle cose, la loro particolarità, il loro valore singolare, la loro imparagonabilità. Oggi più che mai è sentita la necessità di riscoprire i valori di sobrietà, giustizia, condivisione e di vera felicità. Sono tante le differenze tra il vecchio modello di sviluppo e il nuovo corso che avanza. Le nuove sperimentazioni, a cui prestiamo le nostre attenzioni ed energie, peraltro molto eterogenee, fondano le loro radici in pratiche solidali, mettendo al centro le relazioni, la tutela dei diritti umani fondamentali e la valorizzazione delle differenze, prima fra tutte quella tra donne e uomini che si rispettano e si riconoscono.

La tendenza di donne e uomini ad auto-organizzarsi, per creare e prendersi cura in modo diretto delle risorse della terra e dei contesti di vita, è un tratto distintivo che accomuna la pluralità di approcci dell'economia sociale o economia del buon vivere (per usare due dei tanti nomi che le sono attribuiti), realtà che si vanno facendo largo anche nel nostro territorio da almeno trent'anni.

Chi opera all'interno dell'economia sociale è mosso dalla fiducia che porta all'apertura, ad uscire dall'ottica individualista, per collaborare con altri/e, nel perseguire obiettivi comuni attraverso reti locali e non solo. Mag Verona costituisce proprio una di queste reti, abitata da cooperative, associazioni, fondazioni di comunità ed altre imprese, anche di tipo individuale, con moventi socio-economici.

Abbiamo condotto una ricerca per guardare più da vicino la rete Mag, per capire in che modo le pratiche delle imprese sociali ad essa collegate costituiscano beni comuni per i territori locali e per i contesti civili.

2. Un linguaggio nuovo

I beni comuni possono essere definiti come ciò che una comunità, una popolazione, un gruppo sociale, individua come essenziale ed insostituibile per la dignità, la qualità e la

sensatezza del proprio vivere. Parlare oggi di beni comuni ci pone di fronte ad una difficoltà dovuta innanzitutto all'esigenza di un linguaggio adeguato ad affrontare, preservare e rilanciare il valore di questi beni.

Le teorie e le pratiche economiche, che hanno imperato - nell'Occidente e non solo - negli ultimi trent'anni, si sono sviluppate sulla scissione tra la dimensione etico-filosofica e quella matematico-"economica". Oltretutto hanno trascurato la dimensione relazionale e considerato l'individuo in grado di vedere solo se stesso. Si è così esaltato il mercato "de-regolato" e si è attribuito unicamente alla sfera dello Stato il ruolo di perseguire gli interessi collettivi. È su questo fondamento che è stato eretto il modello dicotomico Stato-mercato.

È anche evidente che oggi viviamo in un tempo in cui c'è una grande domanda di capitale relazionale e spirituale. Il fenomeno dell'associazione, del mettersi insieme cooperando con fiducia e reciprocità, è quindi la base del benessere comune, creando terreno fertile per la coesione sociale e la responsabilità civile.

L'autogestione che sta alla radice delle forme cooperative e associative a matrice Mag fonda sul sapere dell'esperienza e su un'imprenditività capace al contempo di attivare reti civiche e senso di responsabilità diffusa. L'impresa sociale è sia una figura vocata al prendersi cura, a livello locale, dei beni comuni, sia un bene comune in sé, quando si compone di un tessuto di relazioni a trama reticolare e aperta. Mentre nell'impresa for-profit l'utilità sociale è un effetto secondario (ciò che viene perseguito in modo primario e volontario è invece il profitto), l'impresa sociale persegue l'utilità sociale come fine primario dell'attività economica, cioè è un'impresa che "*opera nel mercato senza essere del mercato*".

Sono considerati beni comuni: l'aria, l'acqua, il clima, la salute, la conoscenza, la cultura, il paesaggio, l'arte, il lavoro di cura e anche il lavoro non mercificato. A questo elenco Mag aggiunge le pratiche relazionali dell'economia sociale e della finanza solidale.

3. Il governo dei beni comuni: incrocio con gli studi dell'economista politica Elinor Ostrom

Elinor Ostrom, prima donna a vincere il premio Nobel per l'economia, ha il grande merito di aver compiuto una vasta ricerca sul campo delle forme di autogoverno della società per arrivare a descrivere la struttura, i criteri e le mediazioni che stanno alla base della gestione collettiva delle risorse comuni (Ostrom 2006).

Secondo la categorizzazione della teoria economica classica, presa in considerazione anche da Ostrom, i beni collettivi sono quei beni il cui accesso è assicurato a tutti (non è possibile escludere i soggetti); inoltre il vantaggio che ciascuno trae dall'utilizzo del bene dipende dal vantaggio che altri pure traggono da esso.

L'approccio di Ostrom è multidisciplinare: unisce economia, antropologia, sociologia e diritto. Nel suo pensiero i soggetti hanno un ruolo centrale all'interno delle aggregazioni di base - che lei chiama "istituzioni" - che si innalzano sulle fondamenta della collaborazione e della gestione partecipata, migliorando la convivenza all'interno delle comunità e la loro sostenibilità.

Il pensiero di Ostrom supera il concetto classico di *homo oeconomicus*, a favore di una visione caratterizzata da diffusi rapporti di reciprocità che forgiano un beneficio superiore non solo per i singoli, ma per tutta la comunità coinvolta.

Laddove la gestione diretta dei beni comuni da parte degli utenti è efficace, equa e sostenibile, Ostrom ha identificato la ricorrenza di otto condizioni:

1. **Chiara definizione dei confini** (tale principio richiede che siano specificati coloro che possono usare la risorsa comune e definiti i confini del sistema di risorse).
2. **Congruenza tra le regole di appropriazione, fornitura e le condizioni locali** (le regole secondo cui ogni soggetto beneficia e contribuisce alla risorsa devono essere eque e legittimate dai partecipanti e devono essere ben armonizzate alle caratteristiche della risorsa stessa e al contesto in cui si trova).
3. **Metodi di decisione collettiva** (i soggetti sottoposti alle regole possono partecipare alla modifica delle stesse).
4. **Auto-monitoraggio** (sono i membri stessi che controllano il rispetto delle regole e le condizioni delle risorse. A volte controllo e supervisione possono essere effettuati da membri esterni ritenuti attendibili).
5. **Sanzioni progressive** (sanzioni stabilite a seconda della gravità e del contesto. Con sanzioni graduate si ottiene il rispetto delle regole quasi volontario).
6. **Meccanismo di risoluzione dei conflitti** (può essere informale o ben sviluppato, serve per risolvere a basso costo i conflitti tra i soggetti).
7. **Minimo livello di riconoscimento dei diritti ad organizzarsi** (i governi nazionali, regionali e locali devono riconoscere la legittimità delle regole stabilite dagli utilizzatori dei beni comuni).
8. **Organizzazioni articolate su più livelli** (nel caso di risorse grandi e complesse con molti utilizzatori).

La maggior parte di questi principi verranno approfonditi in seguito nel testo, in relazione al contesto della rete Mag.

4. I beni comuni nella Costituzione: incrocio con gli studi del giurista Francesco Galgano

La categoria dei beni comuni non è esplicitamente individuata nel Codice Civile italiano. Nella nostra Costituzione vi sono però dei cardini su cui, grazie a una lettura complessiva, si possono saldare i beni comuni e i principi di gestione ad essi connessi. Il prof. Francesco Galgano, giurista studioso della mutualità, sosteneva che

> la Costituzione Italiana considera la cooperazione mutualistica come uno degli strumenti - certo non l'unico - ma come uno degli strumenti attraverso i quali si realizza il diritto dei lavoratori enunciato nel secondo comma dell'articolo 3[1], ossia il diritto di [concorrere] all'organizzazione economica del Paese (Galgano 1978 p. 32).

Il principio espresso dall'art. 3 ci avverte come il nostro sistema di democrazia non sia soltanto un sistema di democrazia di cittadini, ma sia anche un sistema di democrazia di lavoratori. Ed è proprio la partecipazione cooperativa (ancorché non in senso strettamente giuridico) uno dei concetti basilari della terza via percorsa da Ostrom. L'art. 4 prevede che ogni cittadino possa svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società. Risulta evidente che la partecipazione e il contributo di ogni cittadino alla gestione dei beni comuni sono tenuti in seria considerazione.

L'art. 43[2], che Galgano valorizzò con forza già verso la fine degli anni Settanta, indica in maniera esplicita la possibilità del modo comunitario di gestione, ovvero la possibilità di affidare, oltre che ad enti pubblici, a "comunità di lavoratori o di utenti" la gestione di servizi essenziali, fonti di energia, situazioni di monopolio. Secondo Galgano non vi è dubbio che le comunità di lavoratori e di utenti di cui parla l'art. 43 siano società mutualistiche, sebbene per molti anni il rapporto tra l'art. 43 e l'art. 45 sia stato ignorato dai costituzionalisti e dallo stesso movimento cooperativo. Dall'art. 43 emerge una visione macroeconomica della mutualità. Il costituente, attraverso l'art. 43, esprime il proprio convincimento che per determinate imprese o determinate categorie di imprese la gestione mutualistica anziché privata, e la gestione mutualistica anzichè pubblica, possa meglio soddisfare i fini di preminente interesse generale di cui parla questa norma costituzionale.

---

[1] Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.

[2] A fini di utilità generale la legge può riservare originariamente o trasferire, mediante espropriazione e salvo indennizzo, allo Stato, ad enti pubblici o a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese, che si riferiscano a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio ed abbiano carattere di preminente interesse generale.

L'art. 45[3] riconosce la funzione sociale della cooperazione e prevede controlli al fine di assicurare il carattere e le finalità della cooperazione, ossia che essa sia posta in condizione di avvalorare la propria intrinseca funzione sociale.

Infine l'art. 118[4], contenuto nella seconda parte della Costituzione e modificato nel 2001, individua la sussidiarietà (verticale e orizzontale) come principio architettonico di un nuovo ordine sociale in cui l'individuo (singolo e associato) è libero di agire autonomamente per lo svolgimento di attività di interesse generale. Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni sono chiamati a favorire questo comportamento.

5. Altri intrecci con Ostrom e Galgano

Da diversi anni in Mag seguiamo il lavoro di ricerca sul tema della gestione dei beni comuni, portato avanti dal gruppo di ricercatori e ricercatrici che si raccoglieva attorno alla figura di Elinor Ostrom (all'Università dell'Indiana - USA). Molto abbiamo appreso dalle ricerche svolte dall'Associazione Internazionale per lo Studio dei Beni Comuni (IASC), con cui siamo in contatto per futuri sviluppi di questo lavoro, e dal Workshop in *Political Theory and Policy Analysis* fondato proprio da Vincent ed Elinor Ostrom. Il confronto aperto, sia con questi studi sia con il pensiero di altre importanti figure di riferimento come il compianto prof. Francesco Galgano, che abbiamo intervistato nel 2001 (Aldegheri 2001), è alla base della ricerca sulla rete Mag che stiamo presentando.

Anche Elinor Ostrom purtroppo è mancata l'estate scorsa. Noi avevamo già intrapreso una corrispondenza con lei e il suo staff per condividere gli intenti e gli obiettivi della nostra ricerca. Avremmo dovuto averla con noi durante il convegno di studio del 17 maggio 2013; la sua scomparsa ci ha addolorato molto, tuttavia l'eredità intellettuale che ha lasciato è ancora molto viva e di inestimabile valore.

Già nel numero 03/04 di A&P del 2011 (Ziviani e Aldegheri 2011) abbiamo messo a confronto, a livello teorico, la rete delle imprese associate a Mag e il modello Ostrom di

---

[3] La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità. La legge provvede alla tutela e allo sviluppo dell'artigianato.

[4] Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, Città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei princìpi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

I Comuni, le Province e le Città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere b) e h) del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali.

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.

gestione dei beni comuni. Qui vogliamo avvalorare il presupposto teorico con uno studio a partire da dati concreti.

Abbiamo riconosciuto nel fare impresa, all'interno della rete Mag, sia le caratteristiche identificate dal gruppo Ostrom, sia altre caratterizzazioni qualificanti specifiche delle pratiche Mag. Abbiamo allargato il campo visivo dello studio, includendo l'aspetto importante dell'atto fondativo, il valore dell'origine (Grottola 2012); con uno sguardo ai principi validi per i "nuovi beni comuni" immateriali come la conoscenza (Hess e Ostrom 2009), per cui la classica categorizzazione risulta sfumata, mancando altresì l'aspetto della rivalità legato all'eccessivo sfruttamento, tipico invece dei beni materiali.

6. L'approccio di Mag all'economia

Come donne e uomini di Mag siamo impegnati da tempo a ripensare l'economia riportandone il senso all'origine, la radice del termine rimanda infatti all'*oikos*, al "governo della casa", e a risalire all'indietro verso ciò che si è perso con la modernità, entrando anche in dialogo fecondo con esperienze non occidentali. In pratica, significa pensare il mondo come ambiente domestico, non inteso come spazio di rifugio e separazione, chiuso tra le mura della casa, ma come luogo che rimanda allo stare bene nel mondo ovvero allo stare bene di tutti i suoi conviventi (Ina Praetorius in De Perini e Formaggio 2007).

Questo tipo di pensiero si è precisato andando oltre una serie di sistematizzazioni concettuali che dividono tra giusto e sbagliato e quindi riducono eccessivamente la complessità della realtà, come ad esempio demonizzare il mercato piuttosto che credere che un'economia alternativa sia senz'altro buona.

Inoltre Mag non separa vita individuale e convivenza: ciò che ha valore per la singolarità è anche capace di produrre legame sociale. Ciò è possibile passando per dimensioni inconsuete, ovvero facendo entrare, ad esempio nel discorso economico, dimensioni come l'amore o lo spirito. Di questa contaminazione si può apprezzare la dirompenza in un momento di crisi dei paradigmi tradizionali, capovolgendo le gerarchie di valori che ispirano la vita individuale e l'attività economica. Da qui si snoda sia la riflessione sul posto che il denaro occupa nelle nostre singole vite, sia una riflessione che porta a far rientrare nel campo dell'economia aspetti che normalmente le sono estranei e che invece ci appassionano come gli affetti, la bellezza, l'amore per il proprio territorio, la cura della città.

Il "di più" dell'economia sociale è reso possibile da donne e uomini dalla profonda ispirazione relazionale e comunitaria, impegnate/i per la pace, la cura dell'ambiente, la memoria collettiva, l'uso di energie alternative, la salvaguardia della qualità di vita, la bellezza dei paesaggi, passando anche da conflitti non distruttivi.

7. Radici multiple delle imprese della rete Mag

Le imprese sociali a matrice Mag hanno una storia che si radica nelle grandi lotte, nei movimenti, nei percorsi di presa di coscienza degli ultimi quarant'anni in Italia. Nel mondo vario e complesso dell'impresa sociale si intrecciano diversi filoni di pensiero, una miscela di valori e culture che costituiscono per chi oggi eredita e desidera portare avanti l'economia sociale un orizzonte vasto di significati, un precedente di forza e di consapevolezza a cui fare riferimento e richiamarsi. Vi sono le istanze e le idee dell'associazionismo e del volontariato cattolico e laico, il sindacalismo anarchico e il socialismo libertario, i movimenti anti-autoritari del Sessantotto, il cattolicesimo democratico post-conciliare dei primi anni Settanta (Concilio Vaticano Secondo), il femminismo, l'ambientalismo, l'ecologismo, l'agricoltura biologica, il commercio equo e solidale, il terzomondismo, il pacifismo, il filone della non violenza (Capitini), il pensiero della "decrescita" (Latouche), le pratiche olistiche, le pratiche artistiche concepite come azioni simboliche e trasformative del reale, il pensiero e il femminismo della differenza (De Perini e Aldegheri 2009).

Queste "radici multiple" dell'economia sociale hanno autorizzato tante persone, gente determinata, con buone idee, a fare delle scelte fuori dai ruoli, a credere nella possibilità di cambiamento qui e ora, a sperimentare, ad agire in grande, a prendere la parola pubblicamente e tessere nuove reti di relazione.

8. Azione Mag

Mag sa che la politica è necessaria all'agire delle imprese sociali e, nel corso degli anni, ha messo a punto un "metodo" efficace per "agire con signoria fuori dal potere", una pratica che può essere trasmessa alle giovani generazioni e trasferita, con le opportune traduzioni, in altri contesti. Tale metodo consiste in alcune "mosse" fondamentali, come curare la fiducia e la lealtà, imparare a vedere la forza dei desideri, partire da sé, essere presenti in quello che si fa, dare valore all'esperienza soggettiva, evitare di schierarsi o di contrapporsi a forze che possono schiacciare, ma tenerne conto per realismo, entrare con semplicità e, al tempo stesso, con astuzia nel "territorio del diavolo" (Muraro in De Perini e Aldegheri 2009), mettersi in relazione per un di più di forza e di felicità. Mag ha colto il pericolo che incombe oggi sulle "piccole imprese sociali" che rischiano di essere snaturate ed espropriate del loro sapere pratico, se non fanno un salto di qualità, se non danno la giusta importanza a nominare "l'oro" che sta nelle loro mani, in modo che l'esperienza non rimanga chiusa in contesti limitati, ma diventi moneta circolante, sapere diffuso, "lingua corrente".

La ricerca

9. Imprese Sociali in rete, beni comuni per le realtà locali ed oltre

La ricerca-azione "Imprese Sociali in rete, beni comuni per le realtà locali ed oltre"[5] nasce con l'obiettivo di portare alla luce le caratteristiche della rete Mag, per capire in che modo le imprese dell'economia sociale a matrice Mag si interconnettono, quali legami intessono all'interno della rete e se la propensione reticolare si propaga anche all'esterno del circuito.

Il fare rete, cui ci si riferisce, è inteso nel suo senso più ampio: non solo la somma dei benefici economici derivanti dalla suddivisione del rischio e dalle eventuali economie di scala permesse dalla rete, ma - e prima di tutto - un cambiamento culturale nella mentalità delle organizzazioni che decidono di intraprendere un nuovo modo di fare impresa, che modifica gli equilibri per armonizzare i benefici per la rete e la società più ampia.

Lo studio si intreccia con la via percorsa da Elinor Ostrom nell'evidenziare i successi di quelle collettività che hanno gestito beni comuni senza ricorrere ad un' "istituzione" centrale. Una strada alternativa che l'economista statunitense inserisce oltre i tradizionali modelli binari "pubblico o privato", cioè una terza via che non sia né l'intervento dello Stato, né la privatizzazione delle risorse. Terza via che per Mag si chiama Economia Sociale di Autogestione.

10. Il metodo

La ricerca si è svolta per mezzo di un'indagine di tipo quantitativo, basata sulla distribuzione di un questionario ai/alle presidenti delle imprese sociali collegate a Mag e ad un gruppo di realtà aderenti al circuito Ctm Altromercato, consorzio cooperativo nato nel 1988 con il supporto di Mag Verona.

Nel questionario si richiedeva di dare un giudizio sullo stato di alcune variabili selezionate, fornendo un punteggio da 1 (negativo) a 7 (positivo). Le domande a risposta aperta davano poi la possibilità di esprimere liberamente opinioni su temi che richiedono maggiore sensibilità. I dati, dai quali sono stati ricavati i risultati, si riferiscono a 143 questionari raccolti su 217 distribuiti, rappresentanti il 65,9% del totale.

[5] In questo capitolo ci riferiamo in modo esteso alla tesi di laurea specialistica di Silvia Ceriani (Ceriani 2012).

11. La composizione della rete

Le informazioni emerse tratteggiano una rete composta da imprese sociali, sebbene profondamente differenziate dal punto di vista giuridico (cooperative mutualistiche e sociali, associazioni, fondazioni di comunità, ecc.), accomunate da una buona qualità delle relazioni interne e dei servizi e beni prodotti, oltre che dalla spiccata predisposizione a leggere le potenzialità del territorio in cui operano.

Forma giuridica	Frequenza	Percentuale
Cooperativa sociale	25	17,5%
Cooperativa mutualistica	15	10,5%
Fondazione	3	2,1%
Associazione	86	60,1%
Altro	14	9,8%
Totale	143	100,0%

Tabella 1: Composizione giuridica del campione

La situazione economica delle realtà indagate si rivela abbastanza stabile: solo il 30% circa ha riportato una flessione del Valore dei ricavi e dei proventi nel corso degli ultimi tre anni. Tuttavia le variabili economiche sono ai primi posti tra i problemi individuati, quali la complessità a reperire i finanziamenti, la difficoltà ad ottenere contratti da soggetti pubblici e privati ed infine i ritardi nei pagamenti da parte degli enti statali.

Le dimensioni medie complessive dei soggetti della rete si conformano agli standard del Terzo Settore nazionale: sono prevalentemente micro e piccole imprese. Da un punto di vista anagrafico, le imprese del circuito Mag coprono un lasso di tempo di 66 anni: dal 1946, anno in cui è nata la più antica, ai giorni nostri. L'andamento evidenzia un exploit di organizzazioni (per lo più associazioni con attività connesse a carattere economico) nate a partire dal 2008, segno che la crisi economica ha dato una spinta propulsiva a fare di necessità virtù. La medesima evoluzione si conferma per le adesioni alla rete Mag, che si rivelano in esponenziale aumento nell'ultimo quinquennio.

12. I tre livelli di analisi

Fuori dall'astrazione dottrinale, l'economia sociale è l'interazione tra soggetti in carne ed ossa, con il loro patrimonio di motivazioni, di aspettative e di valori. Nell'economia sociale, la dimensione relazionale acquista un ruolo fondamentale; l'interesse di ogni singolarità si realizza infatti "assieme" a quello degli altri: né contro, né a prescindere. La presente ricerca ha individuato proprio nelle relazioni il filo conduttore per l'analisi: le relazioni interne alle singole organizzazioni; le relazioni tra organizzazioni all'interno della rete Mag; infine le relazioni verso l'esterno della rete.

13. Le relazioni all'interno delle organizzazioni

L'aspetto relazionale emerge come elemento vitale all'interno delle imprese collegate, le quali si rivelano delle vere e proprie forme di integrazione sociale tra coloro che valorizzano il lavorare insieme. La qualità delle relazioni interne (che ha ottenuto un punteggio medio pari a 5,68 su 7) è un aspetto molto curato ed è considerato un valore aggiunto che si ripercuote sulla qualità dei servizi e dei prodotti. La cura delle relazioni è facilitata dalle piccole dimensioni delle imprese ed è una continua sfida alla luce dei diversi soggetti portatori di interessi coinvolti: l'impresa sociale riesce ad armonizzare punti di vista diversi, in nome dell'obiettivo generale da perseguire ed eventualmente passando – oggi più di ieri – per conflitti non laceranti.

La cura delle relazioni passa anche dall'attenzione all'essere donne e uomini nell'impresa, ricercando la valorizzazione delle differenze, ciascuna con bisogni e linguaggi peculiari. In buona misura le realtà analizzate si attivano nella promozione di una cultura organizzativa predisposta ad assumere la differenza sessuale come ricchezza alla quale attribuire un valore fondante anche culturale e sociale.

14. Regole condivise e partecipazione

Anche alcuni dei principi Ostrom possono chiarire la situazione delle relazioni interne. Andiamo ad analizzarli attraverso i risultati di alcune domande del questionario pensate specificamente a tal fine.

Il secondo ed il terzo principio Ostrom indicano che il gruppo deve dotarsi di regole di gestione, condivise e adatte alle condizioni locali delle risorse gestite in comune, e che gli utenti devono assumere ruolo attivo nei processi di partecipazione che stabiliscono queste regole.

La domanda su *senso e regole condivise dell'autoimprenditività sociale* assieme alla domanda su *predisposizione a leggere le potenzialità e le necessità del proprio territorio, delle città e degli/delle abitanti* restituiscono il senso della presenza di regole condivise ed adeguate alle condizioni locali. La domanda su *livello di partecipazione e corresponsabilità* è indicativa di quanto i diversi portatori di interesse siano effettivamente coinvolti all'interno dell'impresa. Riassumendo le risposte in un unico grafico si può facilmente osservare come i giudizi su questi punti sono decisamente spostati sul positivo (i valori medi confermano questa osservazione).

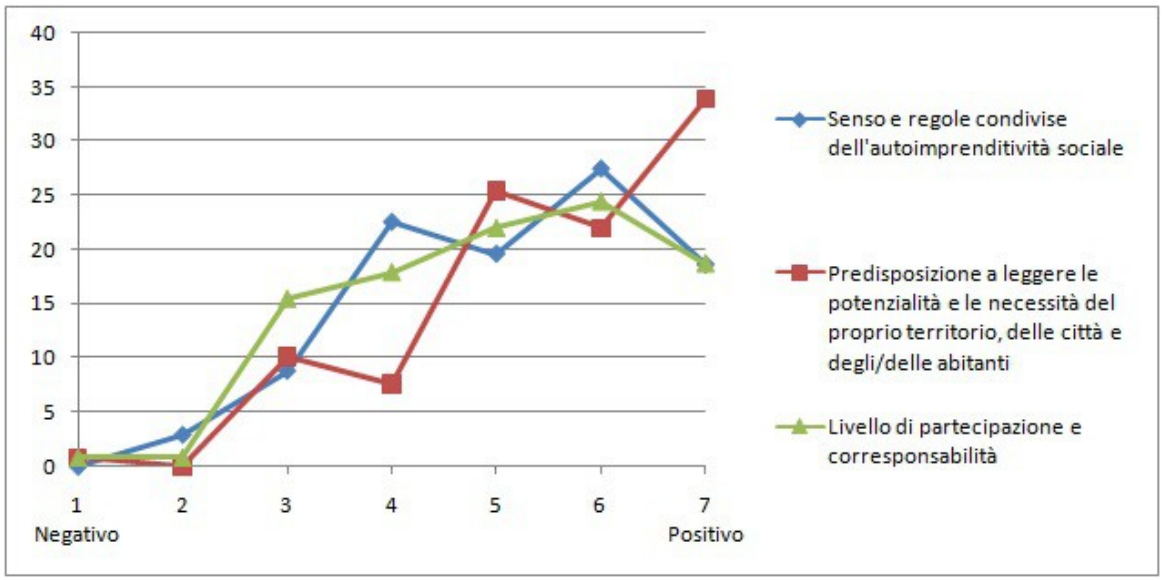


Grafico 1: Principi Ostrom numero 2 e 3

Il giudizio positivo (media 5,16) su s*enso e regole condivise* è giustificato dall'elevato grado di protagonismo. Inoltre il coinvolgimento partecipativo dei membri dell'impresa sociale può avere effetti positivi, mettendo a disposizione un "luogo" che, se praticato consapevolmente e responsabilmente, si rivela adatto nel definire regole condivise, frutto dell'incontro tra chi apporta le risorse e chi ne beneficia (Provasi 2007). Una struttura fondata su finalità comuni e regole condivise porta ad escludere l'ipotesi di interessi contrapposti all'interno del gruppo.

Il giudizio positivo (media 5,58) su *predisposizione a leggere le potenzialità e le necessità del proprio territorio* indica che le regole condivise permettono di tenere in considerazione i segnali locali ed innescano quindi meccanismi di gestione "dal basso".

Il giudizio positivo (media 5,07) su *livello di partecipazione e corresponsabilità* rivela che gli attori delle imprese sociali tendono ad essere motivati ad impegnarsi e a dedicare tempo ed energie per il funzionamento e lo sviluppo dell'organizzazione; inoltre questo porta ad una maggiore coerenza dell'operato alla luce degli obiettivi organizzativi condivisi.

15. Auto-monitoraggio

La presenza di regole definite da associati/partecipanti alla luce delle esigenze locali costituisce un elemento decisivo per gestire in modo efficiente il bene comune, qui inteso come la singola impresa sociale[6]. Altrettanto importante è la predisposizione di

[6] La condivisione delle regole, così come tutti i primi 7 principi Ostrom, possono essere posizionati in diversi livelli. Così nel nostro caso possono essere implementati dalla singola impresa sociale, o dalla rete, ad esempio. Questo carattere multi-livello è descritto nel principio 8.

meccanismi di controllo del rispetto di queste regole, di un adeguato sistema di sanzioni per la loro infrazione e di meccanismi accessibili per la risoluzione dei conflitti.

La domanda su *riconoscimento dell'autorità alle figure fondatrici e/o magistrali dell'impresa* e la domanda su *grado di affidamento a figure di supervisione esterne* offrono la possibilità di ragionare sul principio 4, in quanto Ostrom esplicita il concetto riferendosi all'esistenza di un monitoraggio efficace da parte di figure che siano parte della comunità o da essa ritenute attendibili.

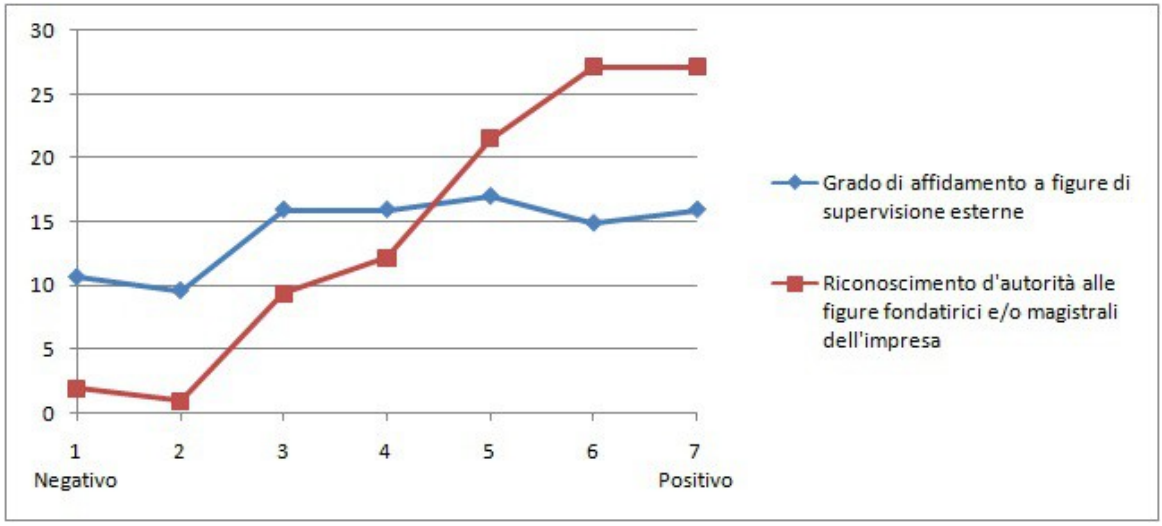


Grafico 2: Principio Ostrom numero 4

Il giudizio sul riconoscimento di *figure magistrali interne* è decisamente positivo (media 5,40), invece l'affidamento a *figure di supervisione esterne* ha ottenuto valutazioni positive e medie in egual misura, con una leggera tendenza positiva (media 4,28). Ne possiamo ricavare che le organizzazioni in questione sono più inclini all'auto-monitoraggio, in sintonia con i principi fondanti dell'autogestione. L'affidamento a figure di supervisione esterne è correlato con l'evidenza che l'isolamento non è avvertito come un problema, soprattutto in virtù del rapporto che la singola organizzazione instaura con Mag.

Il quarto principio può inoltre essere esaminato alla luce dell'assetto proprietario. Le imprese sociali a matrice Mag si strutturano quali organizzazioni complesse, articolate e a proprietà comune indivisa nelle quali i processi di autorità e di funzionamento sono influenzati, direttamente ed indirettamente, da diversi portatori di interesse: lavoratori/lavoratrici, lavoratori svantaggiati, utenti, clienti, volontari, sovventori/finanziatori, persone giuridiche. La presenza di una pluralità di processi decisionali comporta l'acuirsi dei problemi di coordinamento, ma allo stesso tempo contribuisce a ridurre i fenomeni negativi derivanti dalle asimmetrie informative.

La presenza di molteplici portatori di interesse comporta che anche il controllo sia esercitato dai diversi punti di vista in campo.

> Ma non solo: una base sociale allargata garantirebbe un miglior rapporto con la comunità locale, accrescendo la capacità di attrarre risorse finanziarie [e apporti umani anche di volontariato]; faciliterebbe la trasmissione e la raccolta di informazioni, migliorando la capacità di individuare e soddisfare la domanda di servizi sociali; diffonderebbe senso di fiducia e condivisione della *mission*, rafforzando i comportamenti collaborativi delle varie parti. (Depedri 2008 p. 73).

La composizione *multistakeholder* delle imprese mette in gioco "interessi" misti e talvolta divergenti; la gestione dei conflitti viene facilitata grazie all'identificazione anticipata di una strategia condivisa tra i diversi partecipanti e l'autocontrollo di ciascun soggetto, affinché non agisca da opportunista nei confronti degli altri.

16. Sanzioni e gestione dei conflitti

Le domande su *adeguato sistema sanzionatorio* per chi viola le regole e su *capacità di gestire i conflitti*, che possono emergere nella gestione e nell'utilizzo delle risorse, indagano la situazione delle organizzazioni della rete Mag in riferimento ai principi Ostrom 5 e 6.

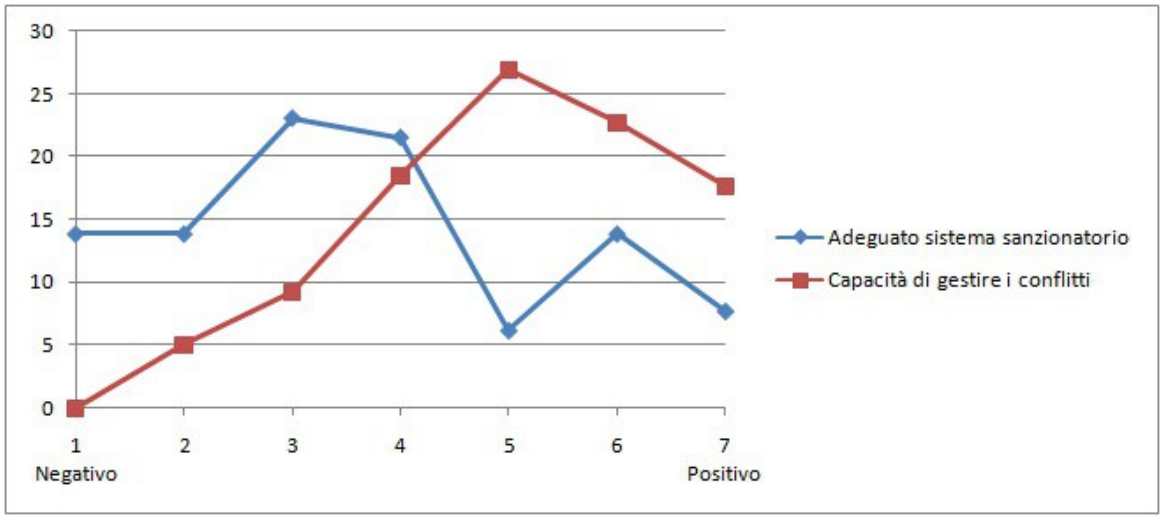


Grafico 3: Principi Ostrom numero 5 e 6

Il giudizio sulla *capacità di gestire i conflitti* è di carattere decisamente positivo (media 5,06), informazione concorde con l'elevata qualità delle relazioni interne, la partecipazione democratica alle decisioni di interesse generale, la predisposizione ad un clima di fiducia, la mediazione dei punti focali della rete (Mag Mutua e Mag Servizi).

Il giudizio sull'*adeguatezza del sistema sanzionatorio* invece è medio basso (media 3,65). Questo dato può essere indice di un punto debole da parte delle organizzazioni che compongono la rete Mag. Cioè potrebbe indicare la mancanza o l'inadeguatezza delle modalità di sanzionamento degli atteggiamenti individualisti, che vanno quindi a "consumare" il capitale relazionale creato nelle organizzazioni. Va segnalato che la domanda ha raccolto solo il 45% delle risposte (a fronte di una media pari al 76%),

manifestando con grande probabilità l'assenza di un sistema sanzionatorio nella maggior parte delle organizzazioni collegate a Mag e aprendo la porta a metodi alternativi alle politiche sanzionatorie. Ci siamo anche accorti che impostare la domanda sul concetto di sanzioni (termine usato anche da Ostrom) sposta l'attenzione sul negativo, lasciando probabilmente inesplorata la dimensione dei rinforzi positivi e degli incentivi.

17. Confini e riconoscimento ad organizzarsi

In conclusione facciamo una breve considerazione sui principi 1 e 7, sebbene non siano stati indagati nel questionario con domande specifiche.

Per quanto riguarda i confini delle imprese sociali, il riferimento va fatto con il cosiddetto "principio della porta aperta". Questo principio, molto forte nella riforma giolittiana sulla cooperazione del 1911, e tutt'ora presente nel all'art. 2528 del Codice Civile, impone al Consiglio di Amministrazione di motivare il rifiuto ad accogliere nuovi soci e di presentare le motivazioni nella relazione al bilancio (con la possibilità di appellarsi all'assemblea da parte dell'aspirante socio non ammesso). Rileviamo che nelle cooperative e mutue i confini, determinati nello statuto, presentano flessibilità rispetto all'entrata di nuovi soci.

Da ricordare che questo primo principio si focalizza sulla titolarità dei diritti di proprietà ed è stato introdotto da Ostrom anche per superare l'errore commesso da Garrett Hardin (Hardin 1968) nel confondere i beni comuni con beni ad accesso libero. L'impostazione del presente lavoro è, sulla scia delle considerazioni fatte, quella di trascendere il ragionamento sulla proprietà (e sui confini), che sappiamo essere imprigionata nel binomio Stato-marcato, per aderire ad una concezione più ampia che lega i beni comuni alla soddisfazione dei bisogni fondamentali.

Per quanto concerne il principio 7, la rete ha instaurato una forte collaborazione con gli enti locali fondata sulla fiducia, come si vedrà nel paragrafo dedicato al rapporto con il territorio. Tale collaborazione sottende la volontà delle istituzioni pubbliche di legittimare le regole e il diritto ad organizzarsi delle imprese sociali e di riconoscere il loro valore.

18. Le relazioni reticolari

Per approfondire le dinamiche reticolari, tra le diverse organizzazioni all'interno della rete, sono stati messi a confronto un aspetto di tipo teorico, quale la *consapevolezza che la rete sia un bene comune*, ed un aspetto concreto, rappresentato dalla *frequenza delle relazioni all'interno della rete* (elemento che è stato indicato dai rispondenti tra i fattori di successo per una rete).

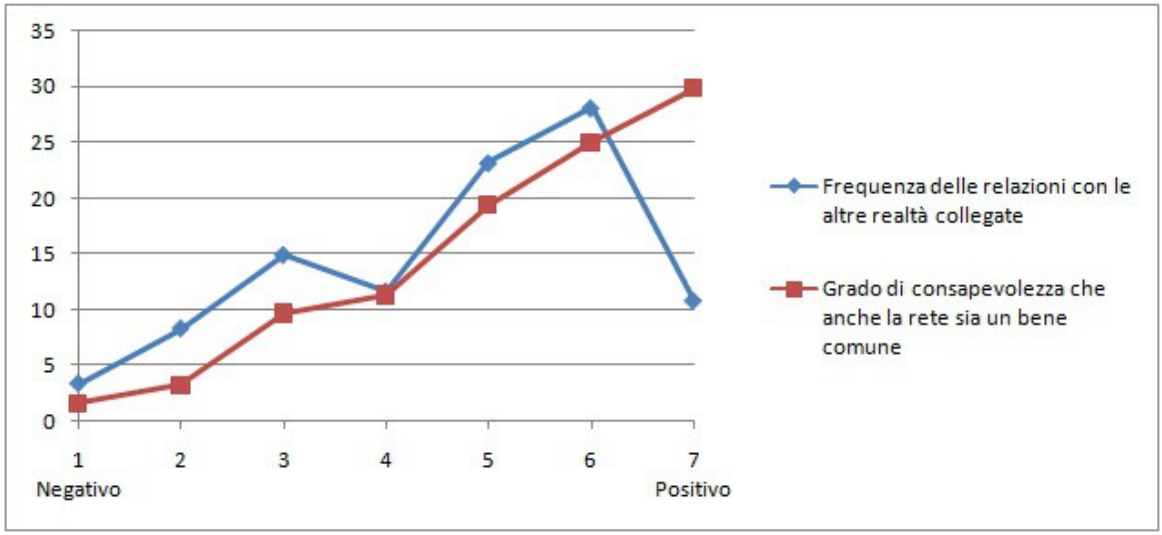


Grafico 4: Frequenza delle relazioni e consapevolezza del valore della rete

La valutazione ampiamente positiva per entrambe le variabili conferma questi aspetti quali punti di forza per Mag ed indica che le organizzazioni riescono a tradurre il valore attribuito alla rete in azioni tangibili, sebbene l'aspetto teorico (punteggio medio 5,38) abbia ottenuto giudizi superiori rispetto alla frequenza delle relazioni (media 4,70).

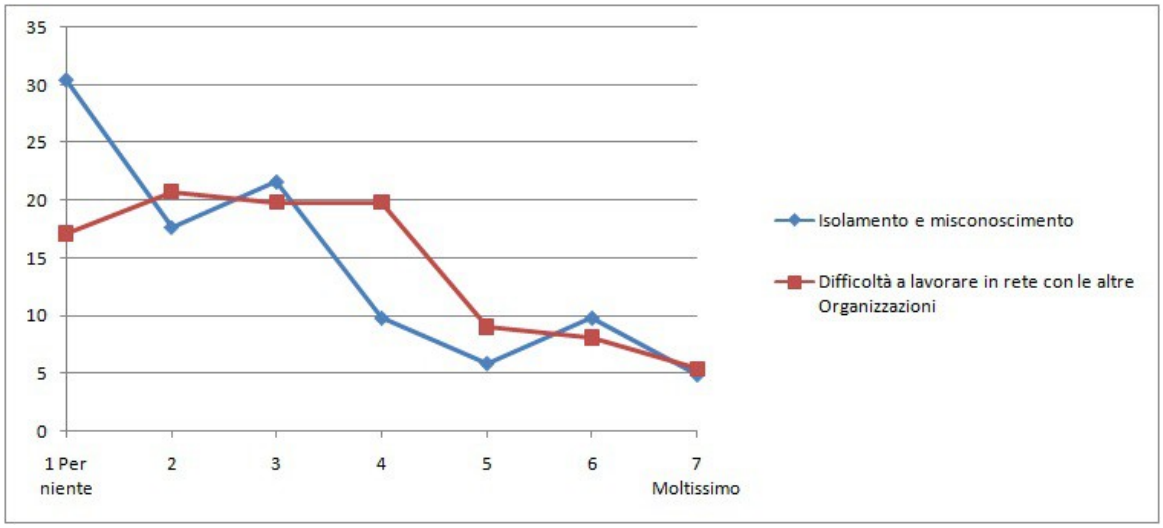


Grafico 5: Isolamento e difficoltà a lavorare in rete

Tra i possibili punti deboli collegati alla dimensione reticolare sono stati indagati i problemi legati al *grado di isolamento* e alla *difficoltà ad instaurare rapporti collaborativi e contrattuali con i membri della rete*.

Per quanto concerne l'isolamento, la media complessiva pari a 2,92 rivela che le imprese si dimostrano ben integrate nell'ambiente in cui operano (la partecipazione a Mag contribuisce ad innalzare il grado di connessione) e fortemente riconosciute nel loro operato. L'inclusione si concretizza sia grazie al supporto di Mag (Mutua e Servizi) sia

attraverso la cura dei rapporti con le altre organizzazioni, principalmente di tipo contrattuale ed interpersonale. Il 14,7% ha attribuito un punteggio uguale o superiore a 6 questo problema, evidenziando un disagio che proprio la rete Mag, con l'obiettivo di integrare e dare valore all'operato delle imprese sociali, dovrebbe mirare a superare.

Anche le difficoltà a lavorare in rete si attestano su valori di trascurabile entità (media pari a 3,29). Questo dato conferma a grandi linee l'andamento di quanto espresso in merito alla frequenza delle relazioni.

19. Le motivazioni

L'analisi più specifica dell'adesione alla rete Mag si snoda a partire dalle motivazioni, le quali si rivelano sia pratiche che politiche, sia con risvolti economici che sociali. Che cosa spinge le organizzazioni ad investire risorse ed energie in un'economia di collaborazione?

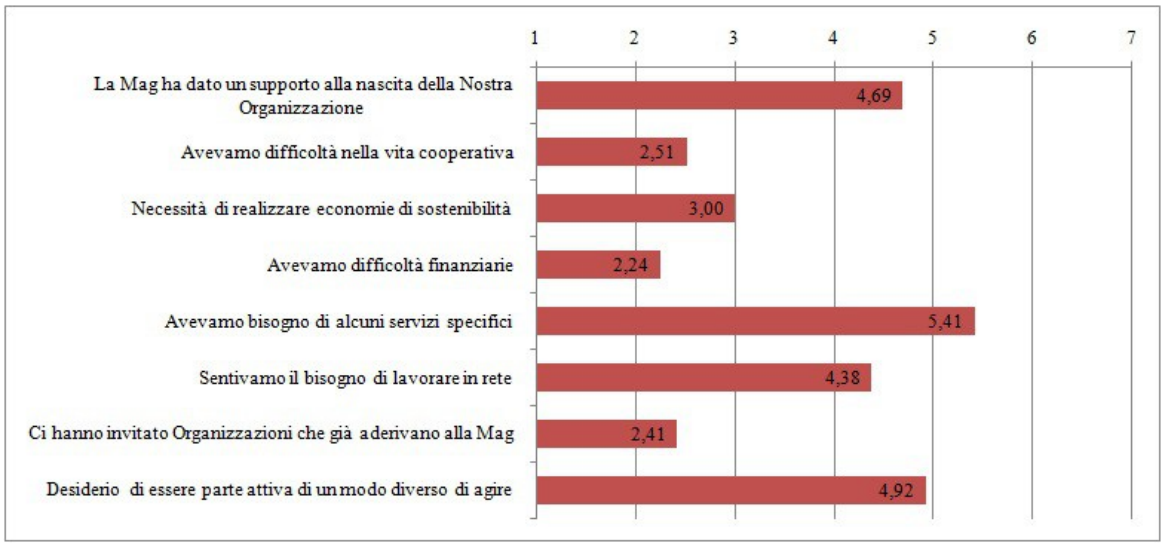


Grafico 6: Motivazioni a partecipare alla rete Mag (valori medi)

Rispetto alla natura delle motivazioni, svolge un ruolo importante la ragione di valenza sociale e politica: le organizzazioni del circuito Mag sono spinte dalla volontà di prendere parte ad un gruppo di imprese con le quali condividere ideali e modo di agire per poter rafforzare il valore dell'economia sociale nel suo complesso.

Godono però di un'incidenza maggiore le motivazioni legate ad aspetti pratici, quali il supporto all'adempimento di processi aziendali ordinari e straordinari; tali elementi si caratterizzano per lo stretto collegamento con l'aspetto economico.

Infine anche il bisogno di lavorare in rete è stato indicato come una motivazione rilevante: l'interazione con le altre organizzazioni della rete ha una valenza trasversale, sia politico-sociale che economica.

Il tessuto reticolare si dimostra unito da una forte adesione valoriale (elevata condivisione degli ideali di cambiamento socio-economico) e dalla presenza di collegamenti tra le imprese della rete che lasciano intuire un certo grado di interdipendenza economica. La collaborazione che si instaura sembra essere diffusa, in modo che sia minimizzato il rischio che la crisi di un singolo nodo o di un settore della rete determini a cascata un indebolimento di tutta la struttura.

Rispetto all'individuazione dei soggetti a cui connettersi si evidenziano due tipi di motivazione: in primo luogo le organizzazioni si connettono con il nucleo focale di Mag, Mutua e Servizi, solo in seconda battuta emerge il legame con le altre realtà della rete. Si evince la preminenza di rapporti con il centro, rispetto alla periferia; ciò deriva sia dalla grande eterogeneità della rete, sia dalla strategia interna del nucleo focale di ricoprire un ruolo di mediazione tra le collegate per evitare che si inneschino fenomeni concorrenziali deleteri per la coesione.

20. Il rapporto con il nucleo focale (Mag Mutua e Mag Servizi)

In base ai servizi usufruiti è possibile capire il tipo di rapporto che le organizzazioni instaurano con il nucleo focale della rete.

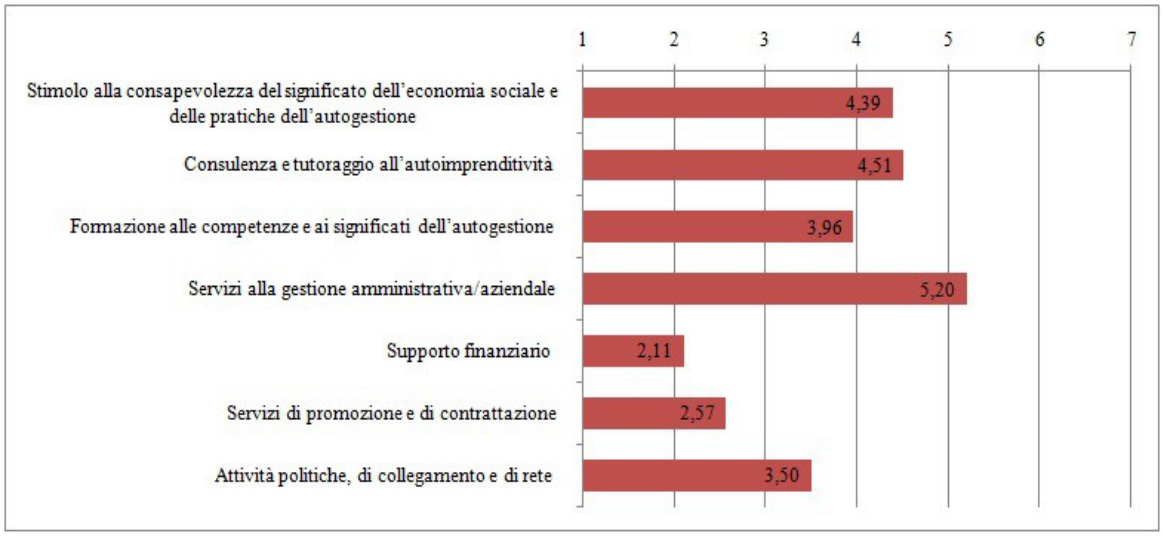


Grafico 7: Servizi e stimoli di Mag usufruiti dalle organizzazioni (valori medi)

L'idea anticipatrice di Giambattista Rossi - fondatore Mag - di raccogliere fondi fra i cittadini divenuti soci, in forma di prestito con interessi, per sostenere le necessità finanziarie delle cooperative associate costituì la risposta ad un problema: la carenza di mezzi economici e l'impossibilità di ottenere credito dalle banche per attivare iniziative autogestite. Il finanziamento solidale ha permesso di supportare la nascita di numerose realtà dell'economia sociale veronese; questo modello innovativo e coraggioso ispirò in seguito altre Mag in Italia e la Banca Popolare Etica. Oggi le imprese a matrice Mag non risultano beneficiare ampiamente del *supporto finanziario*, il quale ricopre un ruolo accessorio alle attività di rete, in una parabola che

prende consistenza a partire dall'emanazione della legge antiriciclaggio che limitò la libera raccolta di risparmio (legge n. 197/1991).

Il supporto alla gestione dell'impresa sociale costituisce il servizio più utilizzato, in particolare esso si riferisce ai servizi legali e amministrativo-fiscali, alle consulenze e alle pratiche del lavoro; svetta quindi la necessità per le organizzazioni di esternalizzare funzioni amministrative e burocratiche, per concentrarsi sulla propria attività caratteristica (*core business)*. Lo *stimolo alla consapevolezza del significato dell'economia sociale e delle pratiche dell'autogestione* è ampiamente usufruito e viene colto secondo diverse sfaccettature (dagli aspetti più concreti alle accezioni strettamente politiche).

I *servizi di promozione e contrattazione* hanno ottenuto una valutazione modesta, al di sotto delle aspettative. Per quanto attiene alla promozione, essa è un'attività molto perseguita come divulgazione degli ideali della rete Mag; al contrario è avvertita una minor incisività della pubblicità delle singole realtà collegate. La contrattazione in sede di bandi è particolarmente supportata negli ultimi anni tramite il sostegno nella partecipazione a gare pubbliche (prevalentemente per la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi). Anche questo però non ha avuto una votazione alta rispetto alle previsioni; possibili spiegazioni potrebbero essere ricondotte alla domanda non posta con particolare chiarezza e al fatto che la funzione sia recente.

21. Il rapporto tra le organizzazioni collegate

Ora cambia la prospettiva: per individuare le relazioni significative tra i nodi, la rete Mag è vista come l'insieme di tutte le organizzazioni che vi fanno parte, trascendendo il ruolo centrale di Mag Mutua e Mag Servizi. È stato a tal fine chiesto alle imprese di esprimerela loro opinione sulle attività svolte insieme alle altre organizzazioni.

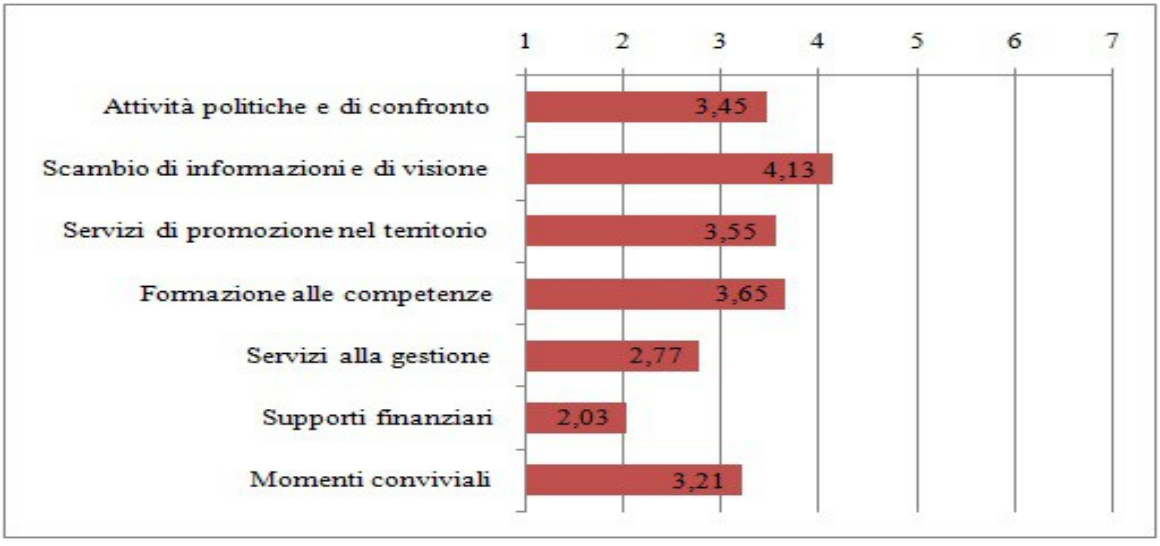


Grafico 8: Attività svolte congiuntamente con le altre imprese aderenti alla rete (valori medi)

Le informazioni raccolte mostrano giudizi che si attestano a votazioni con una media alquanto modesta, solo una voce supera la soglia centrale del 4. Questo conferma che il concetto di rete è molto legato alla condivisione di ideali, ma in alcuni casi sembra sbiadire nella pratica.

La reciproca *promozione sul territorio* non è particolarmente perseguita, perché le singole organizzazioni già faticano di per sé a richiamare l'attenzione della comunità in cui sono inserite. In modo congiunto si svolgono attività di *formazione*, che insieme ai *momenti conviviali*, si rivelano i luoghi adatti per attuare politiche di confronto. I momenti conviviali meritano una lettura specifica: essi costituiscono un fenomeno che solo recentemente è stato inserito tra le pratiche di rete, con la volontà di stimolare la conoscenza tra le organizzazioni ed ampliare le possibilità di intrattenere rapporti economici e personali.

22. Le difficoltà nelle pratiche reticolari

I risultati restituiscono un'immagine di imprese che faticano ad attivare dinamiche reticolari e che imputano in modo preponderante alla mancanza di tempo ed energie il motivo per cui la loro presenza non si rivela particolarmente attiva nella rete: tanto prese nella gestione della quotidianità nelle loro realtà, da avere poco tempo per dedicarsi alla rete.

Emerge dai questionari una chiara difficoltà nell'allacciare legami orizzontali tra organizzazioni. Ciò non rimanda necessariamente ad un sentimento di impotenza, bensì può essere interpretato come un bisogno di andare oltre le relazioni orizzontali.

La rete non si basa sul concetto di uguaglianza, nel senso di completa interscambiabilità tra soggetti, bensì si fonda sulla valorizzazione delle differenze peculiari a ciascuno. Per esempio all'interno di Mag si relazionano organizzazioni di diverse età: le imprese più storiche si contraddistinguono per avere mercati consolidati e quindi per attuare una politica difensiva; al contrario le organizzazioni più giovani sono caratterizzate da instabilità e dinamismo. Riuscire a rendere sinergiche queste differenti competenze e risorse permette ai rapporti reticolari di diventare legami fecondi.

Le reti eccessivamente paritetiche tendono ad esplodere oppure a stagnare; necessitano quindi di un "di più" di qualcuno, a livello di iniziativa, che metta in discussione la relazione tra pari. D'altro canto però, il ruolo di mediazione svolto da Mag può in alcuni casi sbilanciare la rete. Questo alla luce di quanto emerso dai questionari, dai quali con una certa frequenza si evince un concetto di rete vicino al ricevere aiuto (da Mag Servizi in particolare), piuttosto che impostare un modo di agire attivo e collaborativo con le altre collegate.

23. I vantaggi della rete Mag

I giudizi espressi sui vantaggi della rete sono molto elevati: un punteggio medio complessivo di 4,96 per quanto concerne il livello di soddisfazione in merito alle relazioni all'interno della rete dimostra che nel rapporto dare-avere, le organizzazioni della rete ricevono molti vantaggi rispetto all'effettiva partecipazione alle attività di rete.

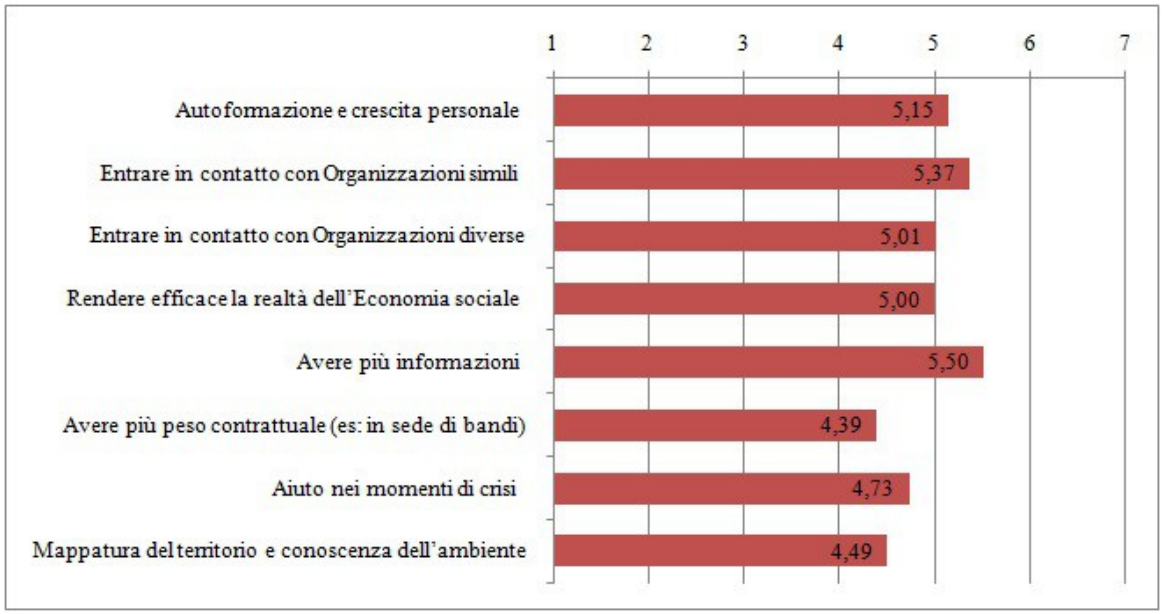


Grafico 9: Vantaggi derivanti dall'appartenenza ad una rete (valori medi)

Entrare in contatto con altre organizzazioni del circuito Mag si rivela un elemento molto apprezzato. Questi dati forniscono informazioni importanti riguardo a due modalità di implementare la cooperazione all'interno della rete. I *rapporti con imprese simili* evidenziano un'effettiva presenza di legami stabili tra operatori/operatrici dello stesso settore, che usano la rete per scambiare informazioni, condividere esperienze e competenze maturate nell'area comune. I *rapporti con imprese complementari* comportano risvolti diversi, orientati ad attivare contratti e scambi di beni e servizi, attivando una vera e propria rete contrattuale. In questo caso l'eterogeneità si manifesta come un valore aggiunto: la diversità è un elemento che accresce le possibilità di intersezione. Entrambi questi aspetti della cooperazione sono presenti nella rete Mag e costituiscono una parte importante dei rapporti tra organizzazioni, accanto allo scambio politico e culturale all'origine del loro modo di agire.

24. Organizzazioni nate attraverso Mag e organizzazioni che vi hanno aderito in seguito

Mag persegue la missione di divulgare e rafforzare le pratiche dell'autogestione e dell'economia sociale e della finanza solidale anche impegnandosi in prima linea nel dare sostegno concreto a coloro che desiderano avviare un'impresa sociale. Le collegate a Mag sono quindi distinguibili in due sottogruppi: le organizzazioni che sono nate

attraverso Mag e che da quel momento fanno parte della rete (60,8%) e le imprese nate in modo autonomo che hanno aderito a Mag in seguito (39,2%).

Le due categorie presentano spiccate differenze nel modo di aderire alla rete. Le organizzazioni aderenti a Mag fin dalla loro nascita tendono ad usufruire maggiormente servizi offerti, a differenza delle realtà che si sono aggregate in un momento successivo alla loro nascita, le quali privilegiano soprattutto servizi prettamente tecnici e di consulenza (a scapito di altri rapporti). Questo dato evidenzia che le realtà che nascono all'interno del circuito compiono, guidate da Mag, un percorso che fa maturare in loro una particolare attenzione a vivere secondo una dimensione reticolare il proprio valore politico e sociale.

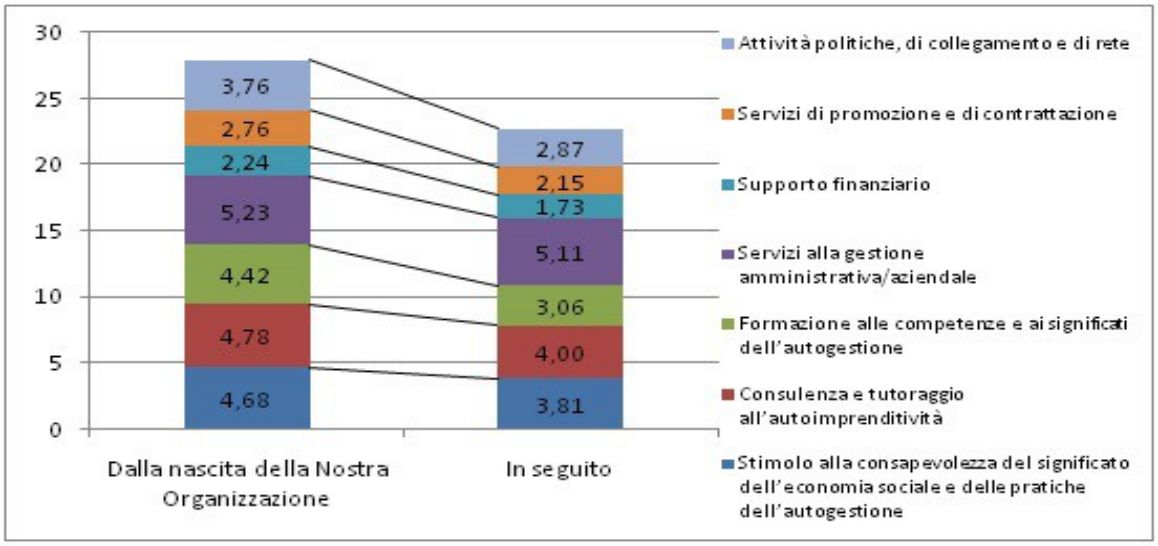


Grafico 10: Confronto in base al momento di adesione alla rete (valori medi)

Il medesimo andamento si ripercuote sulle attività svolte congiuntamente alle altre organizzazioni della rete, le quali confermano un maggior protagonismo delle organizzazioni nate grazie a Mag, soprattutto in merito alle attività politiche e di confronto, nonché lo scambio di informazioni e visione.

Nella fotografia che si delinea, le organizzazioni aderenti alla rete Mag in un secondo momento rispetto alla loro costituzione partecipano in modo ridotto alle dinamiche reticolari, ma si dimostrano più soddisfatte della partecipazione alla rete. Al contrario le imprese aderenti al circuito dalla loro nascita si sono dimostrate più protagoniste nelle dinamiche reticolari, ma allo stesso tempo leggermente meno soddisfatte (questo fenomeno potrebbe spiegarsi con il fatto che i loro investimenti elevati risentono del comportamento di coloro che partecipano in modo più passivo alla rete, andando ad abbassare il livello qualitativo generale).

25. Percorso evolutivo della rete

La suddivisione in base al decennio di adesione ha portato alla formazione di 4 gruppi a partire dall'anno in cui Mag si è costituita formalmente (il quarto scaglione copre un lasso di tempo di soli cinque anni, dal 2008 al 2012). I dati confermano un andamento esponenziale delle adesioni, segno che la rete sta acquisendo un respiro sempre più ampio.

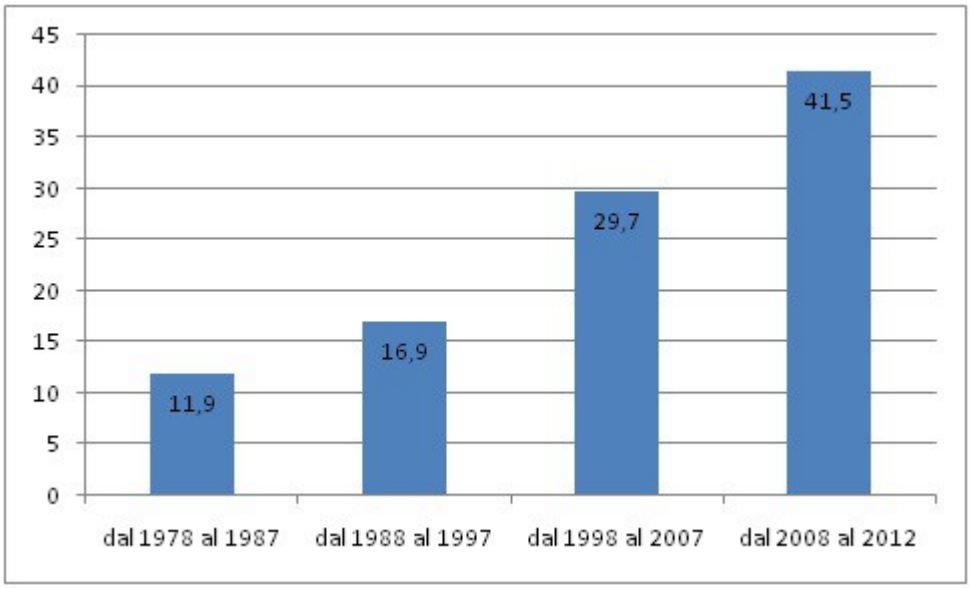


Grafico 11: Percentuali di adesioni per periodo

Alcune variabili si rivelano strettamente correlate alla classe di adesione, ad indicare che nel corso del tempo la rete ha intrapreso percorsi evolutivi.

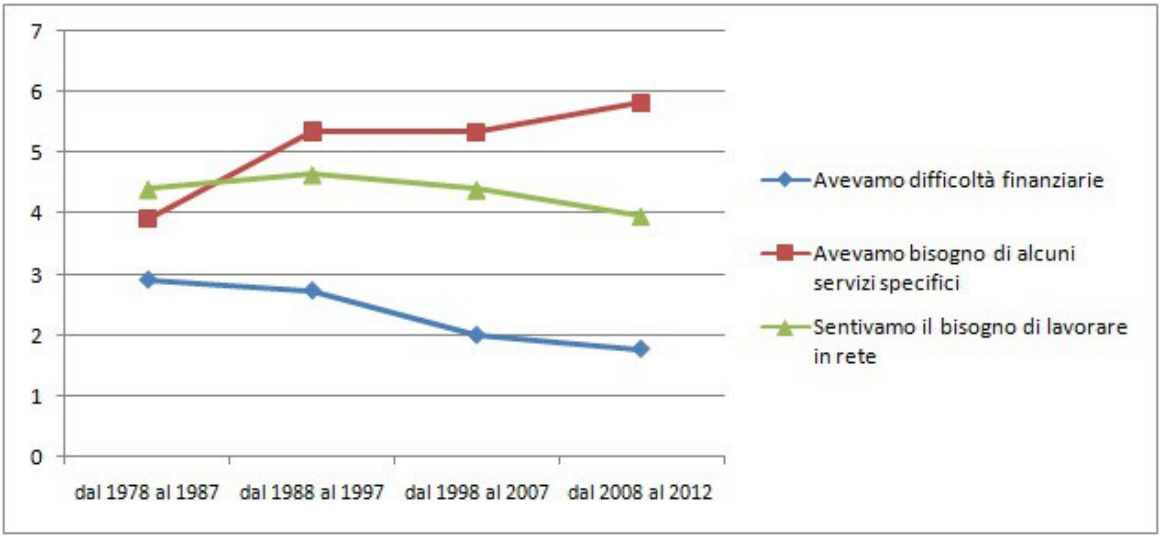


Grafico 12: Difficoltà riscontrate nella collaborazione con le altre Organizzazioni della rete

L'ascesa della motivazione di usufruire dei servizi specifici (principalmente forniti da Mag Servizi) indica che la qualità dei servizi offerti è progressivamente cresciuta e che le organizzazioni sono sempre più intenzionate ad esternalizzare attività non specifiche. Per converso il desiderio di lavorare in rete sta subendo un rallentamento, sebbene di lieve entità.

A tal proposito, le attività svolte in modo congiunto evidenziano chiaramente come siano svolte maggiormente dalle imprese che aderiscono da più tempo alla rete rispetto alle nuove entrate. Questo si ricollega alle motivazioni, che hanno evidenziato un fattore stimolante sempre meno dettato dalla ricerca della collaborazione con le altre organizzazioni e richiama anche ad una maturazione che le imprese compiono all'interno della rete. Se nei primi anni di adesione le imprese attingono più risorse rispetto a quanto investono - cioè consumano il capitale sociale della rete più di quanto ne creino - con il passare del tempo maturano un comportamento di "restituzione" - e contribuiscono a ricreare il capitale sociale.

26. Le relazioni esterne alla rete Mag

La funzione di utilità sociale (diretta o indiretta) svolta dalle organizzazioni del circuito ha un grande impatto nella vita della comunità nella quale sono inserite. Il radicamento nel territorio emerge quale punto di forza delle organizzazioni del Terzo Settore e garantisce loro una maggiore aderenza ai bisogni della popolazione. La *vocazione a leggere le potenzialità e le necessità delle città e degli abitanti* si tramuta nella mobilitazione delle risorse più adeguate al contesto, nella gestione di interventi efficaci e nell'erogazione di un servizio di elevata qualità. Le organizzazioni dell'economia sociale intessono rapporti con gli enti pubblici, non sempre in una logica di destinatarie passive, bensì come attori che propongono e predispongono progetti dedicati.

L'*attenzione alle tematiche ambientali, paesaggistiche ed artistiche* si rivela una responsabilità di cui non si prendono carico solo le imprese con funzioni specifiche in tali settori, bensì si dimostra un impegno trasversale che coinvolge l'intero mondo dell'economia sociale.

L'obiettivo di fondo di imprimere una svolta in direzione di un modello economico più sostenibile sotto il profilo sociale ed ambientale si rende evidente nell'elevato interesse emerso nei confronti del *problema dell'equa distribuzione delle risorse tra Nord e Sud del mondo*. In questo modo, le imprese mettono in campo azioni politiche concrete per favorire uno sviluppo che abbia come presupposti la salvaguardia dei diritti umani e delle comunità locali.

27. Il rapporto con il territorio

Le organizzazioni collegate a Mag sono state interpellate in merito ai rapporti che instaurano con la comunità di appartenenza. Le opinioni espresse hanno permesso di individuare una forte collaborazione con gli enti locali, che si basa su legami di fiducia e di collaborazione in continua crescita e consolidamento. Dall'analisi possono essere colte tre sfumature.

In alcuni casi la collaborazione cui si riferiscono le rispondenti è a livello pratico. Essa si concretizza tramite la partecipazione congiunta con enti pubblici e privati a progetti in risposta alle esigenze emerse nel territorio, oppure attraverso le prestazioni lavorative e l'apporto di competenze specifiche per attuare programmi con obiettivi comuni. In queste circostanze i rapporti si rivelano molto stretti e frequenti, con una cura quotidiana delle relazioni.

Accanto ad una collaborazione molto concreta, ne emerge un'altra più concettuale. In questi casi i legami che si instaurano hanno valenza politica e si esplicano prevalentemente nel dialogo e nella messa in circolazione di informazioni. Le organizzazioni favoriscono l'incontro per comunicare e rafforzare i valori comuni e condividere le esperienze. La comunanza degli obiettivi e la qualità delle pratiche accrescono l'affinità tra l'economia sociale e la comunità, compresi gli enti locali.

Infine, la terza modalità con cui le organizzazioni dichiarano di sentirsi connesse alla comunità di appartenenza deriva dal grado di riconoscimento del valore delle imprese sociali. Alcune hanno espresso un'approvazione da parte della collettività molto forte, che ha permesso il moltiplicarsi dei benefici e la semplificazione dello svolgimento delle attività. La reputazione ed il sostegno sociale derivano dal fatto che le imprese sociali si prendono cura di aspetti delicati ed importanti della vita delle persone della comunità e che offrono sostegno nell'attuale momento di crisi tramite la ricerca creativa di nuove forme di occupazione.

Il successo delle imprese sociali è quindi fortemente connesso al rapporto con la comunità di appartenenza. Elementi fondamentali sono i buoni contatti con il mondo della pubblica amministrazione, un prezioso patrimonio di fiducia, frutto del lavoro svolto sul territorio; un autentico radicamento nella comunità locale; la capacità di lavorare, in partenariato e su progetti, con un'ampia varietà di interlocutori sociali ed economici (Bacchiega e Borzaga 2001).

La correlazione tra capitale sociale ed organizzazioni di Terzo Settore è molto stretta, grazie alla loro spiccata indole alla creazione di duraturi legami fiduciari ed associativi che sono alla base del capitale sociale. Ciò vale per le organizzazioni che si prendono cura di tematiche di interesse della collettività e promuovono servizi a favore di gruppi sociali svantaggiati o vulnerabili, ma vale anche per quelle imprese dell'economia sociale che producono beni e servizi a beneficio dei propri soci, che il principio della porta aperta apre potenzialmente a tutta la collettività. Le stesse modalità di conduzione,

improntate a principi democratici, di cittadinanza attiva e di autorità riconosciuta a figure magistrali (spesso fondatrici o rifondatrici), comuni a tutte le tipologie di imprese del Terzo Settore, sono elementi fondamentali per la crescita personale dei partecipanti e di rimando per il progresso della collettività.

28. Le reti esterne

La propensione reticolare si ripercuote anche in ambienti esterni alla rete. Il 47,5% delle imprese del circuito risulta aderire solo alla rete Mag, tra le quali spiccano le organizzazioni che aderiscono a Mag da meno tempo, segno che l'implementazione di dinamiche extra-reticolari è frutto di una maturazione di un comportamento collaborativo ed interdipendente.

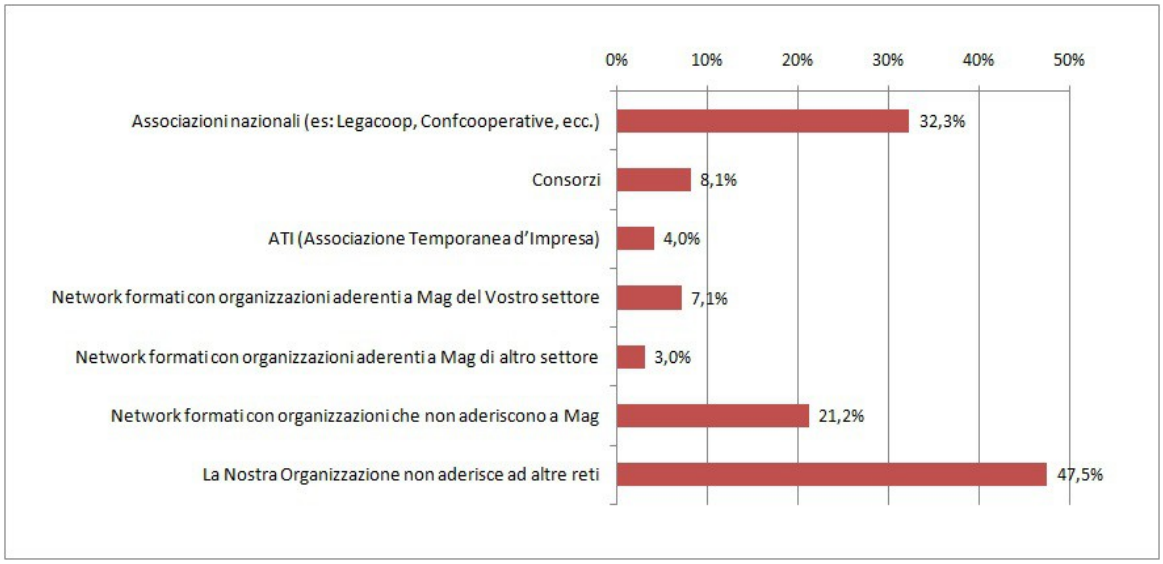


Grafico 13: Percentuale di adesione ad altre reti

Le organizzazioni che non si limitano ad aderire solo a Mag si rivelano alquanto vivaci. Il 31% delle quali aderisce a minimo altre due reti, con ovvie ripercussioni positive in termini di varietà dei legami.

Conclusioni

29. Investimenti ed aspettative

Il questionario ha offerto alle imprese sociali, quale ultimo aspetto di indagine, la possibilità di esprimere tramite due domande a risposta aperta quali sono gli effettivi investimenti che hanno compiuto nella rete e quali sono le relative le aspettative. L'obiettivo sottostante a questi due quesiti è confrontare le due variabili alla luce della stretta correlazione tra risultati attesi e risorse condivise.

Per quanto riguarda gli investimenti effettuati dalle organizzazioni per il consolidamento della rete Mag, si possono cogliere principalmente quattro tipi di risposte.

Il 25% dei rispondenti ha ammesso di non compiere nessun investimento nella rete, spesso motivando il comportamento con la mancanza di tempo ed energie. In questa categoria rientrano anche coloro che hanno ricondotto il loro investimento in Mag alla mera quota sociale oppure al supporto economico per le varie iniziative (per esempio i mattoni solidali della Casa Comune).

Per l'11% i rapporti di rete equivalgono ai rapporti con Mag Mutua o Mag Servizi e si riferiscono ai contatti con le/i referenti e gli operatori, finalizzati alla fruizione dei servizi specifici alla gestione, alla partecipazione a bandi pubblici, alle consulenze ed alla formazione. Talvolta le imprese di questa categoria riconoscono che potrebbero fare di più per la rete, ma adducono prevalentemente alle loro dimensioni limitate l'impossibilità.

In un crescendo di livello di investimento, il 16% dichiara di attuare alcune pratiche reticolari, ma non in modo pienamente soddisfacente. Le ragioni della limitatezza dell'investimento sono prevalentemente la lontananza geografica, la mancanza di tempo e di energie, il completo assorbimento nelle proprie attività associative. In questo caso vi è l'adesione ai valori guida della rete, ma allo stesso tempo un impedimento alla piena partecipazione alle attività con le altre organizzazioni.

Infine il 48% dichiara di attivarsi per costruire e mantenere i rapporti con le realtà della rete Mag con i metodi più variegati. L'espressione precisa delle imprese sociali non può che essere rivelata nelle loro stesse esternazioni:

"Cerchiamo, quando possibile, di coinvolgere, dare spazio e visibilità alle altre realtà all'interno dei nostri eventi e di aderire alle altrui iniziative."

"Un investimento considerevole sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Impegno nella cura delle relazioni, nel partecipare il più possibile a momenti comuni di scambio e discussione."

"Sostegno e comunicazioni per campagne di promozione e solidarietà (Vd. campagna "mattoni" Casa Comune di MAG - nuova sede). Divulgazione stampa periodica MAG. Possibile presenza negli incontri di Consiglio allargato MAG."

"Mantenimento dei contatti con i soggetti, organizzazione di iniziative comuni e momenti di confronto, scambio culturale e politico."

"Siamo nate da un anno e per il momento collaboriamo con un'altra associazione scambiandoci competenze e collaboratori."

Da questi scampoli di risposte si evince come le modalità di partecipazione siano molteplici: il confronto politico propositivo (formazione e corsi visti come luogo di dibattito e di crescita di un nuovo modo di fare economia), la partecipazione al Consiglio di amministrazione Mag allargato, lo scambio culturale, la divulgazione delle attività delle altre organizzazioni, l'adesione alle iniziative predisposte da altre imprese, la proposta e l'organizzazione di iniziative comuni, lo scambio di informazioni, competenze e collaboratori, la condivisione delle proprie risorse, il coinvolgimento delle altre realtà nei propri progetti, la cura delle relazioni personali.

C'è corrispondenza tra questo tipo di investimenti e le aspettative nutrite nei confronti della rete?

Per quanto attiene ai risultati auspicati dall'operare in rete, essi possono essere ricondotti a:

- **risultati a beneficio della singola organizzazione**. Queste realtà avvertono la necessità di operare in una rete che possa fornire loro maggiori e migliori informazioni, per esempio in merito a mappare (conoscere) il territorio, garantire maggior tutela, aumentare il sostegno alle singole realtà, incrementare il peso nella contrattazione con l'ente pubblico. Sono questi risultati che possono essere ottenuti grazie al miglioramento dei servizi offerti da Mag Mutua e Mag Servizi;
- **risultati a beneficio della rete**. In questo caso il riferimento è al potenziamento della rete, che può essere effettuato solo dalle organizzazioni stesse, con il ruolo di Mag Mutua e Servizi di mere facilitatrici. Questi risultati possono essere riassunti in condivisione degli obiettivi comuni, incremento della diffusione delle attività e del coinvolgimento reciproco, mutuo sostegno e solidarietà, collaborazione per lo sviluppo di nuove idee, irrobustimento dell'unità della rete che porta ad essere interlocutori più forti con l'ente pubblico, dei rapporti contrattuali, delle economie di scala;
- **risultati a beneficio della collettività**. Rientrano in questa categoria le aspettative molto alte che esprimono la forte scommessa che le organizzazioni fanno sulla

rete Mag e la grande convinzione che il connubio tra Terzo Settore e rete possa apportare un grande cambiamento a tutta la comunità. Principalmente i risultati auspicati sono la diffusione di un'economia solidale e basata sull'autogestione, la crescita del senso di consapevolezza che esiste un'alternativa valida all'attuale sistema capitalistico e che la rete Mag ne è un esempio concreto, la creazione e il consolidamento di un nuovo punto di vista per affrontare le incombenze della vita, la maggiore capacità di dare risposte qualificate ai bisogni del territorio, la sensibilizzazione e maturazione dei cittadini e degli utenti, lo studio dei problemi di portata generale e l'individuazione di soluzioni globali, il cambiamento della civiltà verso una felicità collettiva.

Questa esposizione si limita a riportare le valutazioni positive, non mancano tra i questionari ricevuti anche pareri più negativi (precisamente 4 su 45): alcuni hanno espresso la loro delusione per l'operato di Mag e di rimando non si aspettano nulla, altri hanno comunicato la loro difficoltà nel trovare una risposta.

La sintesi del raffronto tra investimenti e risultati mette in luce un divario tra le risorse che le imprese sociali immettono nella rete e l'imponenza delle aspettative.

Ciò si ricollega da un lato ad un'ondivaga consapevolezza del valore reale del proprio apporto all'interno della comunità ed all'interno della rete: Mag, assieme al nucleo di imprese sociali più consapevoli, ha il compito di rilanciare quotidianamente la pratica della rete come corresponsabilità diffusa, anche come superamento di un atteggiamento che porta talune imprese sociali a fruire dei servizi, degli orientamenti e dei consigli Mag, senza mettere in campo un protagonismo politico reticolare, diventando effettivi costruttori di rete.

Dall'altro lato, le risposte fornite dalle imprese sociali mostrano la scommessa che molte altre imprese compiono nella rete, che travalica i meri confini economici, sebbene presenti, per poter contribuire alla costruzione di un'economia più umana e sostenibile a beneficio della collettività.

30. L'Europa riparta dall'empatia

Nel mentre le imprese sociali a matrice Mag investono le migliori energie nell'economia locale e nei rapporti di prossimità, non rinunciano a sentirsi parte di un'Italia, un'Europa e un Pianeta oggi in gravissime difficoltà e con un futuro incerto. Nei fatti, le imprese sociali agiscono con la consapevolezza che ciò che vale per i contesti circoscritti può essere significativo anche per contesti grandi se c'è la disponibilità a coglierne il senso e l'innovazione.

Primum Vivere è l'indicazione che il Movimento delle Donne ha rilanciato negli ultimi anni offrendo una direzione che è nuova ed antica al contempo (Libreria delle Donne di Milano). *Primum Vivere* non è un antidoto allo spread e alla crisi dei debiti sovrani dei

Paesi sovraindebitati, per fare due esempi. È però sicuramente un metodo per riformulare i problemi, anche schiaccianti, e per trovare le soluzioni senza che a pagarne il prezzo siano i più deboli economicamente ed esistenzialmente, come accade ogni giorno con gli atti estremi di disoccupati, pensionati, imprenditori che non ce la stanno più facendo. *Primum Vivere* è in definitiva un criterio di orientamento per una "rinnovata economia della gioia".

C'è, al presente, una diffusa convinzione che l'Europa possa/debba dare un contributo straordinario ed innovativo ai problemi patiti nel vecchio continente e circolano tantissime proposte e ricette. Noi, proprio in questo momento, vogliamo riportare al centro del dibattito europeo la figura di una **patrona d'Europa:** la filosofa, poi carmelitana, morta ad Auschwitz**, Edith Stein**. Con i suoi studi e scritti, ha dato un contributo essenziale a validare il senso e l'importanza dell'**empatia nella cura delle relazioni tra i viventi**. L'Europa riparta dal sentimento/dimensione di **EMPATIA** per un Nuovo Inizio di Speranza Collettiva (Manifesto Mag 2010).

Appendice

Imprese Sociali e Beni Comuni in Italia

Il dibattito sui beni comuni è un terreno rifiorito negli ultimi tempi in maniera straordinaria. Una varietà di correnti di pensiero che hanno prodotto idee, teorie, modelli, casi pratici, confluiscono e si fondono in un fiume di grossa portata che rende fecondo il terreno stesso in cui trova la sua origine e scorre.

Il testo di recente pubblicazione *Viaggio nell'Italia dei beni comuni. Rassegna di gestioni condivise (Cacciari et al. 2012)* ci restituisce l'immagine di un'Italia in cui una costellazione di esperienze e storie di vita, incentrate sui beni comuni, vivacizza un territorio, un Paese, che sente l'esigenza di affrontare e superare la crisi economica e sociale che nè il mercato, nè lo Stato riescono a risolvere.

A Napoli si è costituita una **innovativa società di diritto pubblico ABC (Acqua Bene Comune)**; si tratta di un ente di diritto pubblico a gestione partecipata. Infatti è determinante la partecipazione diretta dei cittadini e delle cittadine negli organi di controllo e di gestione.

A Roma, il Teatro Valle è stato occupato da uomini e donne che si battono contro la privatizzazione di uno dei più significativi teatri italiani. La lotta è sfociata nella costituzione della **Fondazione Teatro Valle Bene Comune**, laboratorio di nuova cittadinanza e di elaborazione e riformulazione di una vita degna per i/le partecipanti all'impresa, lavoratrici e lavoratori dello spettacolo in primis. Il nuovo teatro offre alla cittadinanza un'eccellente programmazione ed un luogo aperto al dibattito politico e culturale e l'occasione per riflettere più in generale sulla cultura italiana come bene comune.

Nella regione dell'Ogliastra, in Sardegna, si sperimentano **metodologie partecipative nella gestione delle terre civiche**, per sopperire all'ambigua ed incerta definizione dei diritti - effettuata dal governo regionale - che dà adito a fenomeni di illegalità e sopraffazione. L'istituzione di un forum delle terre civiche, che riunisce sindaci, rappresentanti della provincia, delle agenzie regionali e del laboratorio territoriale, mette inoltre «al riparo i singoli amministratori dagli attacchi alla propria persona» e riduce il livello di conflittualità.

A Riace, sul mar Ionio, si è attuato un forte **progetto di accoglienza dei migranti e di recupero delle antiche tradizioni** ad opera di una realtà cooperativa ed altre realtà associative. L'accoglienza costituisce l'occasione per riportare vita, socialità, cultura ed economia in un luogo che si stava spopolando. Il progetto, che prevede tra l'altro corsi di

italiano, assistenza legale per il percorso della richiesta di asilo, assistenza psicologica e medica, l'utilizzo di cartonote locali per sopperire la lentezza dei finanziamenti, il recupero di abilità artigiane e la valorizzazione di un turismo sostenibile, è stato riconosciuto in quanto modello esemplare dall'Onu.

A Fidenza, comune della provincia di Parma, un gruppo di famiglie ha messo in atto un processo partecipativo e decisionale per arrivare a costruire, insieme, un **condominio in cui vivere l'esperienza del co-housing**. Il condominio dispone di spazi e servizi comuni, è dotato di un impianto fotovoltaico che risponde al fabbisogno energetico ed ha uno spazio comune multifunzionale realizzato con la tecnica dell'auto-costruzione. Molti altri casi si potrebbero raccontare.

A Verona, Mag ha realizzato il **progetto "Casa Comune"**, attraverso una campagna di azionariato popolare, basata sull'acquisto di mattoni simbolici da 500 euro l'uno. Mag ha potuto così acquistare uno spazio di 300 metri quadrati per farne la sede delle proprie attività di economia sociale e finanza solidale, per mettere spazi a disposizione delle associazioni senzatetto e di realtà simili che operano nel Terzo Settore e comunque nell'Associazionismo piccolo. La sfida è di rilanciare forme di democrazia diretta, basate sull'intreccio di pensiero e pratiche tra cittadini e aggregazioni, facendo incontrare quanti credono in un mondo in cui l'economia e la finanza siano eticamente connotate, più vicine e più orientate al bene comune ed ai reali bisogni delle persone. Il progetto Casa Comune Mag è ad oggi in gran parte completato e si attendono ancora circa 300 mattoni per terminare l'opera. All'interno della Casa Comune si sono costituite in questi mesi due importanti reti: una sul lavoro di cura ed un'altra sulle nuove *start-up*. Le nascenti reti si sono incontrate per interrogare le proprie attività imprenditive nell'oggi alla luce di relazioni che hanno messo alla base del loro costituirsi.

È chiaro che il modello di gestione dei beni comuni deve essere coerente con la natura del bene stesso: se un bene è comune, deve esserlo anche la sua gestione. Affidare i *commons* alla società locale secondo una logica di sussidiarietà significa responsabilizzare i soggetti verso una gestione condivisa, improntata alle relazioni e al dialogo; significa altresì fare leva sulla peculiare conoscenza che la comunità più prossima alla risorsa ha dei beni comuni che ad essa attengono.

Emmanuel Mounier sosteneva che

> l'uomo non può restar soddisfatto del suo costruire, del suo organizzare, se, in queste stesse attività, non trova la propria dignità, la fraternità dei suoi compagni di lavoro, e un superamento della pura e semplice utilità... (Mounier 1963)

E come scrive Leonardo Boff alla base delle relazioni orizzontali c'è la riscoperta della

> soggettività relazionale e una coscienza di specie che si scopre dentro la stessa e unica Casa Comune. Casa in rovina per l'eccessivo saccheggio del nostro sistema di produzione e consumo (citato in Cacciari et al. 2012).

Le osservazioni fin qui svolte suggeriscono di spostare l'attenzione dalle diverse possibili forme giuridiche del possesso ai modi di governo effettivo, alle finalità sostanziali della gestione dei beni comuni. Gestione che deve garantire l'accessibilità potenzialmente a tutti e la preservazione dei beni attraverso un'azione responsabile, coordinata e conviviale. I beni comuni assolvono all'interesse sociale, arricchendo la collettività.

La definizione della commissione Rodotà di beni comuni come "*utilità funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali nonché al libero sviluppo della persona*" è avvalorata dalla sentenza della Corte di Cassazione n. 3665 del 14 febbraio 2011 che riporta:

> disquisire in termine di sola dicotomia beni pubblici-privati significa, in modo parziale, limitarsi alla mera individuazione della titolarità dei beni, tralasciando l'ineludibile dato della classificazione degli stessi in virtù della relativa funzione e dei relativi interessi a tali beni collegati. […] là dove un bene immobile, indipendentemente dalla titolarità, risulti per le sue intrinseche connotazioni […] destinato alla realizzazione dello Stato sociale come sopra delineato, detto bene è da ritenersi [...] "comune" vale a dire, prescindendo dal titolo di proprietà, strumentalmente collegato alla realizzazione degli interessi di tutti i cittadini (Commissione Rodotà 2007).

In definitiva, un bene comune va al di là delle considerazioni sulla proprietà e dell'ottica manichea che vede una netta separazione tra soggetto e oggetto. Nell'ambito dei beni comuni il giurista Ugo Mattei sostiene che il soggetto è parte dell'oggetto (e viceversa) e che è necessario guardare al senso del bene in riferimento al contesto (Mattei 2011). I beni comuni sono una categoria ampia, flessibile, difficilmente racchiudibile nelle tradizionali classificazioni giuridiche e politiche. L'acqua, la cultura, la formazione, la salute, il clima e il patrimonio biologico, il territorio, il lavoro, l'impresa sociale: alla luce delle considerazioni fatte sono tutti beni comuni, il cui riconoscimento e la cui coerente gestione offrono un altro modo di vivere e agire.

È importante cogliere le tendenze in atto nelle forme organizzative attuali per giungere alla costruzione di reti che giovino al confronto, al dialogo, alla moltiplicazione delle opzioni, perfezionando i metodi di decisione collettiva per costruire una società aperta conviviale e coesa.

Note biografiche su Elinor Ostrom

Elinor Awan (Los Angeles, 7 agosto 1933; Bloomington, 12 giugno 2012). Si è laureata in scienze politiche all'Università della California (Los Angeles), dove ottenne anche il master e il dottorato nel 1965, con uno studio sulla gestione comune delle acque sotterranee in California. Il suo interesse per i beni comuni è dunque precoce ed è una passione che ha continuato ad approfondire.

La specificità del suo apporto alla teoria economica consiste nell'aver illuminato e documentato con estesa e meticolosa evidenza il fatto che è possibile una gestione collettiva, equa ed efficiente delle risorse comuni, che esiste una terza via tra Stato e mercato, tra pubblico e privato. Anzi nei suoi libri spiega che pubblico e privato sono

categorie astratte che non si trovano nel concreto delle istituzioni sociali e economiche. La grande attenzione alla realtà multiforme e varia nel mondo è un'attitudine presente nelle ricerche della Ostrom, che dichiara con assoluta lucidità metodologica di muoversi continuamente fra teoria e osservazione empirica, le quali si devono alimentare a vicenda nella scienza economica.

Nel suo lavoro più noto e tradotto anche in Italia *Governing the Commons* del 1990 (Ostrom 2006), si preoccupa di trovare le caratteristiche comuni delle istituzioni che hanno funzionato, che sono riuscite a garantire nel tempo la sopravvivenza per il gruppo sociale. È stato tradotto in italiano anche il libro *Understanding Knowledge As a Commons: From Theory to Practice*, scritto insieme a un'altra donna, Charlotte Hess (Hess e Ostrom 2009). Gli studi della Ostrom, che sono di grande complessità scientifica, assumono in questo momento un inevitabile valenza politica riguardo alle scelte da fare oggi e nel prossimo futuro, orientando verso il controllo democratico dei beni collettivi.

È stata insignita del Nobel per l'economia nel 2009 con le seguenti motivazioni: "ha dimostrato come i beni pubblici possono essere gestiti in maniera efficace dalle associazioni di utenti".

Note biografiche su Francesco Galgano

Francesco Galgano (Catania, 1 gennaio 1933; Bologna, 6 febbraio 2012). È stato professore emerito di diritto civile all'Università di Bologna e professore onorario della stessa materia in varie università spagnole e del Sud America. Ha ricevuto lauree honoris causa da varie università, anche straniere; ha diretto e fondato diverse riviste giuridiche.

È stato uno dei più grandi giuristi e studiosi della cooperazione mutualistica. Il primo che ha messo in luce la relazione tra gli artt. 43 e 45 della Costituzione italiana, individuando così i principi giuridici attraverso cui i costituzionalisti di oggi fondano la legittimità dei beni comuni nella carta costituzionale (Galgano 1980).

All'intensa attività di teorico del diritto, Galgano ha unito un'altrettanta intensa attività di avvocato. Il suo studio legale ha operato su scala mondiale. La sua stessa opera di giurista e l'insegnamento universitario non sarebbero stati gli stessi se non si fossero nutriti dell'esperienza professionale. Ha partecipato a varie riforme legislative, in particolare alla Commissione per la Riforma del diritto societario e riforma della cooperazione nello specifico. Negli ultimi quindici anni ha avuto con Mag Verona scambi e collaborazioni significative sulle trasformazioni delle organizzazioni non a scopo di lucro senza che esse perdessero la loro radicalità ed origine.

Dal diritto positivo ha divagato altrove, dalla storia del diritto alla cartografia giuridica. È uscito dal diritto solo per cercare fuori da esso la chiave per risolvere problemi del diritto positivo, che questo non era da solo in grado di fornire. Ha sempre coltivato uno sguardo storico e sociologico sul diritto, che gli ha permesso di cogliere non solo il cambiamento

delle tecniche e degli istituti giuridici, ma anche le ricadute in ambito sociale ed economico. Il professor Francesco Galgano è stato uno dei massimi esperti mondiali di diritto privato e commerciale, che lascia in eredità una produzione scientifica sterminata, frutto di una grande mente sistematica e di una straordinaria capacità di lavoro.

IMPRESE SOCIALI IN RETE[1]
BENI COMUNI PER LE COMUNITÀ

Ricerca anche in memoria di Elinor Ostrom e Francesco Galgano

Dati anagrafici

Anno d'inizio attività: □ □ □ □

Configurazione giuridica:

☐ Cooperativa sociale
☐ Cooperativa mutualistica
☐ Fondazione
☐ Associazione
☐ Organizzazione sociale sindacale o ecclesiale
☐ Comitato
☐ Microimpresa (anche personale)
☐ Società di capitale
☐ Gruppo informale

La Vostra Organizzazione ha adottato anche la dicitura di Onlus?

☐ Si
☐ No

La Vostra Organizzazione è iscritta all'Albo delle Imprese Sociali?

☐ Si
☐ No

Breve descrizione dell'attività svolta (sia l'attività prevalente eventualmente depositata c/o Camera di Commercio sia le attività ausiliarie):

Numero soci: □ □ □ □

Quali categorie di soci sono presenti	**nella base sociale**	**nel CdA**
Soci lavoratori e lavoratrici	☐	☐
Soci lavoratori svantaggiati	☐	☐
Soci utenti/clienti	☐	☐
Soci individuali/volontari e volontarie	☐	☐
Soci sovventori e sostenitori	☐	☐
Imprese	☐	☐
Altro _____	☐	☐

Numero dipendenti full-time: □ □ □ □

Numero dipendenti part-time: □ □ □ □

Numero volontari/e: □ □ □ □

Si indichi in valore assoluto l'importo delle seguenti voci al 31/12/2011:

Valore dei Ricavi e Proventi □ □ □ □ □ □ □ □ □
Capitale sociale + Riserve □ □ □ □ □ □ □ □ □

Andamento economico nell'ultimo triennio (2009 – 2011)

	Diminuito	Stabile	Aumentato
Valore dei Ricavi e Proventi	☐	☐	☐
Capitale sociale	☐	☐	☐

1 Questo questionario viene inviato alle oltre 350 Imprese Sociali collegate alla Mag di Verona, ad alcune realtà auto-organizzate collegate alla Rete delle Città Vicine e ad alcune realtà collegate a CTM Altro Mercato.

Da 1 a 7, si indichi il giudizio sullo stato della Vostra Organizzazione:

	Negativo 1	2	3	4	5	6	*Positivo* 7
Situazione economica	○	○	○	○	○	○	○
Visione pluriennale	○	○	○	○	○	○	○
Qualità dei servizi erogati e/o dei beni offerti	○	○	○	○	○	○	○
Creatività e innovatività in atto	○	○	○	○	○	○	○
Senso e regole condivise dell'autoimprenditività sociale	○	○	○	○	○	○	○
Grado di affidamento a figure di supervisione esterne	○	○	○	○	○	○	○
Adeguato sistema sanzionatorio	○	○	○	○	○	○	○
Capacità di gestire i conflitti	○	○	○	○	○	○	○
Riconoscimento d'autorità alle figure fondatrici e/o magistrali dell'impresa	○	○	○	○	○	○	○
Qualità delle relazioni interne all'Organizzazione	○	○	○	○	○	○	○
Livello di partecipazione e corresponsabilità	○	○	○	○	○	○	○
Attenzione all'essere donne e uomini nell'impresa: bisogni – linguaggi	○	○	○	○	○	○	○
Frequenza delle relazioni con le altre realtà collegate	○	○	○	○	○	○	○
Grado di consapevolezza che anche la rete è un bene comune	○	○	○	○	○	○	○
Interesse al problema dell'equa distribuzione delle risorse tra Nord e Sud del mondo	○	○	○	○	○	○	○
Attenzione alle tematiche ambientali, paesaggistiche e artistiche	○	○	○	○	○	○	○
Predisposizione a leggere le potenzialità e le necessità del proprio territorio, delle città e degli/delle abitanti	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi quanto sono presenti le seguenti difficoltà nella Vostra Organizzazione:

	Per niente 1	2	3	*Abbastanza* 4	5	6	*Moltissimo* 7
Demotivazione e perdita di senso politico	○	○	○	○	○	○	○
Difficoltà comunicativa tra generazioni di soci	○	○	○	○	○	○	○
Inserimento delle nuove generazioni di soci solo sulla base delle competenze tecniche	○	○	○	○	○	○	○
Salvaguardare spazi di discussione, riflessione e cura delle relazioni	○	○	○	○	○	○	○
Reperire i finanziamenti	○	○	○	○	○	○	○
Reperire le informazioni	○	○	○	○	○	○	○
Ottenere contratti da soggetti privati	○	○	○	○	○	○	○
Ottenere contratti da soggetti pubblici	○	○	○	○	○	○	○
Ritardi nei pagamenti degli enti pubblici	○	○	○	○	○	○	○
Concorrenza sleale	○	○	○	○	○	○	○
Carenza di competenze	○	○	○	○	○	○	○
Carenza di innovazione	○	○	○	○	○	○	○
Sottodimensionamento	○	○	○	○	○	○	○
Isolamento e misconoscimento	○	○	○	○	○	○	○
Difficoltà di lavorare in rete con le altre Organizzazioni	○	○	○	○	○	○	○

La rete Mag e dintorni

Da che anno la Vostra Organizzazione fa parte della rete Mag Verona: □ □ □ □

Quando avete iniziato a partecipare alla rete Mag: ☐ Dalla nascita della Nostra Organizzazione
☐ In seguito

Da 1 a 7, si indichi quali sono i servizi e gli stimoli della Mag di cui la Vostra Organizzazione usufruisce:

	Per niente 1	2	3	*Abbastanza* 4	5	6	*Moltissimo* 7
Stimolo alla consapevolezza del significato dell'economia sociale e delle pratiche dell'autogestione	○	○	○	○	○	○	○
Consulenza e tutoraggio all'autoimprenditività	○	○	○	○	○	○	○
Formazione alle competenze e ai significati dell'autogestione	○	○	○	○	○	○	○
Servizi alla gestione amministrativa/aziendale	○	○	○	○	○	○	○
Supporto finanziario	○	○	○	○	○	○	○
Servizi di promozione e di contrattazione	○	○	○	○	○	○	○
Attività politiche, di collegamento e di rete	○	○	○	○	○	○	○
Altro:	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi quali motivazioni Vi hanno spinto a partecipare alla rete Mag Verona:

	Per niente 1	2	3	*Abbastanza* 4	5	6	*Moltissimo* 7
La Mag ha dato un supporto alla nascita della Nostra Organizzazione	○	○	○	○	○	○	○
Avevamo difficoltà nella vita cooperativa	○	○	○	○	○	○	○
Necessità di realizzare economie di sostenibilità	○	○	○	○	○	○	○
Avevamo difficoltà finanziarie	○	○	○	○	○	○	○
Avevamo bisogno di alcuni servizi specifici	○	○	○	○	○	○	○
Sentivamo il bisogno di lavorare in rete	○	○	○	○	○	○	○
Ci hanno invitato Organizzazioni che già aderivano alla Mag	○	○	○	○	○	○	○
Desiderio di essere parte attiva di un modo diverso di agire	○	○	○	○	○	○	○
Altro:	○	○	○	○	○	○	○

Oltre alla Mag, la Vostra Organizzazione aderisce anche a (è possibile indicare più di una risposta):

☐ Associazioni nazionali (es: Legacoop, Confcooperative, ecc.)
☐ Consorzi
☐ ATI (Associazione Temporanea d'Impresa)
☐ Network formati con altre organizzazioni aderenti a Mag del Vostro settore
☐ Network formati con altre organizzazioni aderenti a Mag di altro settore
☐ Network formati con altre organizzazioni che non aderiscono a Mag
☐ Altro: _____
☐ La Nostra Organizzazione non aderisce ad altre reti

Se partecipate ad una forma di aggregazione di cui sopra, come è nata la collaborazione?

☐ Stimolati dalla Mag
☐ Dall'incontro informale c/o Mag
☐ Per conoscenze personali

Da 1 a 7, si indichi quali sono le attività che svolgete congiuntamente con le altre Organizzazioni aderenti alla rete:

	Per niente						*Moltissimo*
	1	2	3	4	5	6	7
Attività politiche e di confronto	○	○	○	○	○	○	○
Scambio di informazioni e di visione	○	○	○	○	○	○	○
Servizi di promozione nel territorio	○	○	○	○	○	○	○
Formazione alle competenze	○	○	○	○	○	○	○
Servizi alla gestione	○	○	○	○	○	○	○
Supporti finanziari	○	○	○	○	○	○	○
Momenti conviviali	○	○	○	○	○	○	○
Altro:	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi qual è il Vostro giudizio in merito ai vantaggi apportati dall'appartenenza ad una rete:

	Per niente						*Moltissimo*
	1	2	3	4	5	6	7
Autoformazione e crescita personale	○	○	○	○	○	○	○
Entrare in contatto con Organizzazioni simili	○	○	○	○	○	○	○
Entrare in contatto con Organizzazioni diverse	○	○	○	○	○	○	○
Rendere efficace la realtà dell'Economia sociale	○	○	○	○	○	○	○
Avere più informazioni	○	○	○	○	○	○	○
Avere più peso contrattuale (es: in sede di bandi)	○	○	○	○	○	○	○
Aiuto nei momenti di crisi	○	○	○	○	○	○	○
Mappatura del territorio e conoscenza dell'ambiente	○	○	○	○	○	○	○
Altro:	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi quali difficoltà o punti deboli avete riscontrato nella collaborazione con le altre Organizzazioni collegate alla Mag Verona:

	Per niente						*Moltissimo*
	1	2	3	4	5	6	7
Di comunicazione	○	○	○	○	○	○	○
Di concorrenza/conflittualità	○	○	○	○	○	○	○
Di vedute di obiettivi diverse	○	○	○	○	○	○	○
Di non incontro	○	○	○	○	○	○	○
Di diverse procedure	○	○	○	○	○	○	○
Disinteresse alla collaborazione	○	○	○	○	○	○	○
Mancanza di tempo ed energie	○	○	○	○	○	○	○
Altro:	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi il Vostro grado di coinvolgimento nelle seguenti attività:

	Per niente						*Moltissimo*
	1	2	3	4	5	6	7
Ideazione delle attività della rete Mag	○	○	○	○	○	○	○
Promozione di attività sociali proprie della rete	○	○	○	○	○	○	○
Problematiche sul lavoro associativo e cooperativo	○	○	○	○	○	○	○
Scambio culturale, politico e presenza pubblica	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi il grado di accordo con le seguenti affermazioni:

	Per nient			*Abbastanza*			*Moltissimo*
	1	2	3	4	5	6	7
Inizialmente credevo nel ruolo della Mag	○	○	○	○	○	○	○
Ho fiducia nella Mag e nei suoi referenti	○	○	○	○	○	○	○
Investo risorse nelle attività di rete	○	○	○	○	○	○	○
Mi sento protagonista della rete	○	○	○	○	○	○	○
Condivido i valori della Mag	○	○	○	○	○	○	○
Condivido gli obiettivi della Mag	○	○	○	○	○	○	○
Partecipo frequentemente agli incontri	○	○	○	○	○	○	○
La rete dovrebbe occuparsi maggiormente del suo ruolo di collante di idee	○	○	○	○	○	○	○

Da 1 a 7, si indichi quali fattori ritenete importanti per il successo della rete:

	Per niente 1	2	3	4	*Abbastanza* 5	6	*Moltissimo* 7
Fiducia reciproca	○	○	○	○	○	○	○
Prossimità geografica	○	○	○	○	○	○	○
Numero contenuto di imprese collegate	○	○	○	○	○	○	○
Accentramento delle decisioni	○	○	○	○	○	○	○
Condivisione delle strategie	○	○	○	○	○	○	○
Frequenza dei contatti	○	○	○	○	○	○	○
Relazioni di lungo termine	○	○	○	○	○	○	○
Supporto dell'ente pubblico e delle istituzioni	○	○	○	○	○	○	○
Appartenenza ad un settore comune	○	○	○	○	○	○	○
Appartenenza a settori complementari	○	○	○	○	○	○	○
Condivisione degli ideali di cambiamento socio-economico	○	○	○	○	○	○	○

Quanto siete soddisfatti delle relazioni di collaborazione con le Organizzazioni della rete Mag Verona?

Per niente 1	2	3	*Abbastanza* 4	5	6	*Moltissimo* 7
○	○	○	○	○	○	○

Quale investimento fate nella rete con le altre Organizzazioni all'interno della Mag Verona? Cosa fate concretamente per consolidare i legami nella rete?

Quali risultati auspicate dalla rete? Come nomineresti la qualità dei risultati attesi?

Che rapporti intravedete e perseguite con le comunità di appartenenza?

Volete aggiungere dell'altro?

Avete documenti che desiderate allegare?

_____

Riferimenti bibliografici

AA.VV. 2012. *Viaggio nell'Italia dei beni comuni. Rassegna di gestioni condivise,* Cacciari Paolo, Nadia Carestiato, Daniela Passeri (a cura di), Napoli: Marotta & Cafiero.

Aldegheri, Loredana. 2001. "Imprese non profit nel mondo" *A&P Autogestione e Politica Prima* 1: 11–14.

Bacchiega, Alberto, e Carlo Borzaga. 2001. "L'impresa sociale come struttura di incentivo: un'analisi economica" in *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Carlo Borzaga e Jacques Defourny (a cura di), Edizioni31, p. 209–242.

Ceriani, Silvia. 2012. "Le sinergie tra realtà economiche e sociali in rete. Il caso Mag Verona", Università degli Studi di Trento.

Commissione Rodotà, *Disegno di legge per la modifica delle norme del codice civile in materia di beni pubblici*, 14 giugno 2007.
www.giustizia.it/giustizia/it/mg_1_12_1.wp?contentId=SPS47617

De Perini, Alessandra, e Damiano Formaggio. 2007. "La vita alla radice dell'economia" in *Ec.co.mi. Economia di Condivisione e Microcredito*, Vita Cosentino e Giannina Longobardi (a cura di), Verona: Mag Verona.

De Perini, Alessandra, e Loredana Aldegheri. 2009. "Il 'lavoro bello' delle Imprese Sociali" in *I saperi dell'esperienza autoimprenditiva e sociale*, Alessandra De Perini e Loredana Aldegheri (a cura di), Verona: Mag Verona.

Depedri, Sara. 2008. "La dimensione multi-stakeholder delle cooperative sociali" in *Impresa Sociale* 77(4): 72–103.

Galgano, Francesco. 1978. "La cooperazione nella Costituzione e nei progetti di riforma" in *La riforma della legislazione sulle cooperative: atti del convegno di studio sulla riforma delle società cooperative*, Guido Bucci e Alessandro Cerrai (a cura di), Giuffrè, p. 30–41.

———. 1980. "L'autogoverno del movimento cooperativo" *Rivista della cooperazione* (2): 13.

Grottola, Francesco. 2012. "Ritorno alle origini e mobilitazione, a fondamento dei beni comuni. Dalla premio Nobel E. Ostrom e oltre..." in *A&P Autogestione e Politica Prima* 03: 10–12.

Hardin, Garrett. 1968. "The Tragedy of the Commons" in *Sience* 162.

Hess, Charlotte, e Elinor Ostrom (a cura di). 2009. *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*. Milano: Mondadori Bruno.

Mag. 2010. *Manifesto per un nuovo Inizio di Speranza Collettiva*. Verona: Mag Verona.

Mattei, Ugo. 2011. *Beni comuni: un manifesto*. Roma; Bari: GLF editori Laterza.

Mounier, Emmanuel. 1963. *Il personalismo*. Roma: AVE.

Ostrom, Elinor. 2006. *Governare i beni collettivi. Istituzioni pubbliche e iniziative delle comunità*. Venezia: Marsilio.

Provasi, Giancarlo. 2007. "L'impresa sociale tra mercato, autorità e reciprocità: problemi e prospettive" in *Impresa Sociale*: 212–234.

Ziviani, Elena, e Loredana Aldegheri. 2011. "L'impresa sociale come bene comune. Incrocio con il testo 'Governare I Beni Collettivi' di Elinor Ostrom - Premio Nobel per l'Economia nel 2009" in *A&P Autogestione e Politica Prima* 03/04: 11–16.