aiccon

# LA CULTURA COME INFRASTRUTTURA MUTUALISTICA

## Una prospettiva per l'innovazione delle imprese sociali

Paolo Venturi

SHORT PAPER 35/2026

SHORT PAPER 35/2026

# LA CULTURA COME INFRASTRUTTURA MUTUALISTICA

*Una prospettiva per l'innovazione delle imprese sociali*

A cura di Paolo Venturi, Direttore AICCON Research Center Università di Bologna

INTRODUZIONE

## La cultura come infrastruttura generativa: verso il terzo tempo della cooperazione sociale

Interrogarsi oggi sul ruolo della cultura all'interno della cooperazione sociale significa superare definitivamente una visione settoriale o puramente ornamentale del fattore culturale. In un contesto profondamente mutato da pressioni regolatorie, tecnologiche ed economiche, l'impresa sociale italiana corre il rischio di un progressivo appiattimento su logiche isomorfiche ed efficientiste, riducendo la cultura a una variabile accessoria, utile tutt'al più a decorare o differenziare l'offerta dei servizi.

Questo Concept Note si fonda su un radicale capovolgimento di tale gerarchia: la cultura non è una protesi aggiuntiva o un contenuto ornamentale, ma un elemento espressivo e costitutivo, intrinsecamente connesso alla natura stessa del mutualismo. Il mutualismo, prima ancora di tradursi in dispositivi giuridici, contrattuali o organizzativi, è un fatto culturale. Esso nasce da un decentramento dello sguardo, dalla capacità di transitare da una prospettiva strettamente individuale a una relazionale e comunitaria, orientata al riconoscimento dell'altro e alla valorizzazione della biodiversità istituzionale.

Se la cultura è la condizione di possibilità del neo-mutualismo, la sua operazionalizzazione richiede un salto di scala che si articola lungo cinque traiettorie decisive:

- **Dimensione Fondativa:** La cultura come innesco di processi di riconoscimento reciproco e condivisione del rischio.
- **Dimensione Funzionale:** La cultura come metodo di re-design partecipativo dei servizi di cura, educazione e salute (Welfare Culturale).
- **Dimensione Comunitaria:** La cultura come bene comune co-gestito e radicato nelle economie di luogo.
- **Dimensione Abilitante:** La cultura come presidio dell'immaginario umano e della capacità di scelta (nell'accezione di Amartya Sen), per orientare la transizione digitale senza delegarla passivamente agli algoritmi.
- **Dimensione Politica:** La cultura come esercizio di pensiero critico e attivatore di governance deliberative e generative.

Per passare dalla prospettiva teorica alla pratica trasformativa, il presente documento individua nella rigenerazione delle reti e dei consorzi il dispositivo organizzativo fondamentale. Non si tratta di produrre un'addizione di servizi, ma di risignificare il legame associativo, superando l'approccio meramente utilitaristico – fatto di economie di scala e rappresentanza burocratica – per inaugurare una stagione di progettualità ad alto tasso di desiderabilità. Attraverso questa lente, la cultura diventa l'infrastruttura condivisa capace di riattivare la propensione al rischio e di restituire attrattività e senso profondo al lavoro sociale, inteso non come mera collocazione contrattuale, ma come scelta di vita ed economia della relazione.

## Il problema: la cultura oltre la funzione ornamentale

Interrogarsi sul rapporto tra cultura e cooperazione sociale significa porsi una domanda che eccede il perimetro di ogni singolo percorso progettuale o formativo: che cosa significa, per la cooperazione sociale, assumere la cultura non come ambito settoriale ma come leva di trasformazione? La domanda non è retorica in un contesto, quello dell'impresa sociale italiana, profondamente mutato da pressioni regolatorie, tecnologiche ed economiche che rischiano di ridurre il fattore culturale a variabile accessoria: utile per differenziare l'offerta, ma marginale rispetto al nucleo generativo dell'organizzazione. La prospettiva proposta capovolge questa gerarchia: la cultura non è una protesi aggiuntiva dell'impresa sociale, ma un elemento espressivo, profondamente connesso alla sua natura mutualistica.

## Il valore intrinseco: cultura come fatto costitutivo del mutualismo

Il mutualismo, prima di essere un dispositivo giuridico od organizzativo, è un fatto culturale. La sua dimensione motivazionale, ciò che spinge le persone ad attivarsi, a cooperare, a mettere in comune risorse e rischi, nasce da un decentramento dello sguardo: la capacità di uscire da una prospettiva individuale per assumerne una relazionale, orientata al riconoscimento dell'altro. È qui che la cultura, intesa come esperienza estetica e simbolica condivisa, gioca un ruolo fondativo: attiva processi di riconoscimento reciproco e restituisce spazio alla diversità, che smette di essere un problema da gestire per diventare una risorsa da valorizzare. In questo senso il neo-mutualismo trova nella cultura non un alleato accessorio ma una delle sue condizioni di possibilità: senza esperienza culturale condivisa, la biodiversità istituzionale che caratterizza le forme cooperative rischia di appiattirsi su logiche isomorfiche ed efficientiste.

## Il valore funzionale: cultura come re-design dei servizi

Accanto alla dimensione fondativa, la cultura assume un valore funzionale quando entra nel design dei servizi: non come contenuto aggiunto, ma come metodo di ridisegno degli spazi, degli allestimenti, delle relazioni di cura. La cultura come re-design dei servizi significa ripensare i contesti, sociosanitari, educativi, abitativi, a partire da un principio partecipativo, che sposta l'attenzione dal contenitore (l'erogazione della prestazione) al generatore di senso e di coproduzione. È il terreno su cui il welfare culturale sta trovando, non a caso, un riconoscimento normativo crescente: le indicazioni ministeriali e regionali che destinano risorse a progetti di arte e cultura per la salute e la cura non fanno che certificare, con linguaggio istituzionale, ciò che la letteratura scientifica documenta da tempo sui benefici della partecipazione culturale per la salute e la cura.

## Cultura come ambito comunitario

Questo duplice movimento, fondativo e funzionale, colloca la cultura in un ambito ormai intrinsecamente sociale, o meglio comunitario: non più prerogativa di un settore specializzato, ma infrastruttura condivisa che attraversa welfare, sanità, educazione, rigenerazione urbana. È la stessa traiettoria che si osserva nelle economie di luogo: la cultura, come i beni comuni (E. Ostrom), produce valore nella misura in cui è co-gestita da una pluralità di attori radicati nel territorio, e non erogata da un unico soggetto specializzato.

## Cultura come abilitazione dell'immaginario

Un quarto profilo, meno esplorato ma decisivo, riguarda il rapporto tra cultura e tecnologia. Nella transizione digitale delle imprese sociali, la tentazione più insidiosa è appaltare la costruzione dell'immaginario collettivo alla tecnologia stessa, lasciando che siano gli strumenti a definire ciò che è desiderabile e possibile. La cultura svolge qui una funzione opposta e abilitante: non subisce la tecnologia, ma la mette in condizione di essere capacitante, nel senso indicato da A. Sen, uno strumento che amplia le possibilità reali di scelta delle persone, non che le sostituisce. L'immaginazione produttiva (Ricoeur) resta un compito umano e culturale, non delegabile all'algoritmo.

## Cultura come traiettoria politica

Infine, la cultura è traiettoria politica: potenzia il pensiero critico e spinge le persone a partecipare e deliberare attraverso processi non convenzionali e non strumentali, non finalizzati cioè a un output predefinito, ma aperti alla costruzione condivisa di senso. È la dimensione più propriamente civica dell'esperienza culturale, quella che la rende alleata naturale della democrazia interna alle cooperative e dei processi di governance generativa.

## Dalla prospettiva alla pratica: la dimensione di rete

Queste cinque prospettive, fondativa, funzionale, comunitaria, abilitante, politica, rischiano di restare enunciati programmatici se non si individua un dispositivo organizzativo capace di renderle percorso concreto. Questo dispositivo è la rete, e in particolare la forma consortile. È attraverso la dimensione consortile che il fattore culturale può diventare l'elemento su cui rigenerare in modo sostanziale l'investimento e l'utilità delle reti d'impresa, spesso appiattite su funzioni di rappresentanza o di servizio amministrativo. Il fattore culturale, insieme all'investimento tecnologico e all'uso dei dati, chiama in causa non solo nuove competenze ma nuove domande: sul perché si fa rete, e sulla biodiversità istituzionale che la rete dovrebbe proteggere, non comprimere. In questa prospettiva, il concetto di rete tende ad avvicinarsi sempre più a quello di ecosistema. Eco, da *oikos*, è casa, luogo, unità: un sistema vivente che nel luogo trova appartenenza e, insieme, la spinta a innovare, competere e includere. Spingere la competizione sociale del proprio tempo verso la promozione di nuove reti significa allora lavorare non su un'addizione di servizi culturali, ma sulla rigenerazione eco-sistemica delle relazioni tra imprese sociali, territori e comunità.

## Dal legame utilitaristico al legame generativo: la rete come intrapresa

Il rischio più concreto per le reti d'impresa sociale non è la loro scomparsa formale, ma la loro desertificazione: una rete può restare in piedi sulla carta e, al tempo stesso, svuotarsi di senso se resta ancorata a una logica esclusivamente utilitaristica — scambio di servizi, economie di scala, rappresentanza istituzionale. La generatività non esclude l'utilità: una rete generativa produce anche valore utilitaristico, come effetto di un legame più ampio. Non è vero il contrario: una rete pensata solo in termini utilitaristici tende, nel tempo, ad ammassarsi al contatto occasionale o alla prestazione, perdendo la capacità di generare senso condiviso.

È qui che il fattore culturale, inteso come immaginario prodotto da un ecosistema in cui ci si riconosce, diventa meccanismo trasformativo nel terzo tempo della cooperazione: non decorazione della rete, ma innesco che consente di risignificare un legame associativo che in molti casi appare svuotato o impoverito. Non basta riformulare l'offerta di servizi ai soci: occorre costruire — per usare una metafora semplice ma efficace — un menù desiderabile che spinga le cooperative a sedersi a tavola. È il tema della desiderabilità dei processi, prima ancora che della loro efficacia: la rete è un bene se intenzionalmente perseguita come tale; diversamente, nel tempo, regredisce a somma di contatti o prestazioni. Il fattore culturale è allora la base su cui risignificare l'immaginario d'azione delle cooperative, e riattivare la propensione al rischio necessaria per un futuro che non può più vivere di rendita sul passato.

## Il lavoro sociale come scelta desiderabile

C'è un secondo piano su cui si gioca la rigenerazione delle reti, ed è quello del lavoro sociale: non il posto di lavoro come collocazione contrattuale, ma le persone che mettono se stesse — il proprio tempo, le proprie competenze, la propria vita — al servizio della cura, della relazione, dell'educazione di altri. Rilanciare le reti sociali come fatto imprenditoriale ed economico è possibile nella misura in cui torna a essere desiderabile il lavoro sociale in quanto tale. Se un tempo l'attrattività si giocava a livello di singola impresa, oggi va probabilmente costruita a livello di rete, tra soggetti diversi: attraverso percorsi di carriera plurali e ibridi, che la sola impresa sociale, presa singolarmente, fatica a offrire.

Il tema del lavoro sociale, spesso consumato da un adattamento a condizioni contrattuali e organizzative che hanno reso l'impresa sociale isomorfa rispetto alla pubblica amministrazione, richiede uno sguardo nuovo. La cultura, in questo, apre: le reti servono ad aprirsi, perché sono al tempo stesso nodi e soglie. Il terzo tempo della cooperazione sociale non potrà avvenire se non si accompagna a una rigenerazione delle reti — ed è su questo passaggio che il fattore culturale si rivela decisivo.

CONCLUSIONI

## Abitare l'ecosistema: i luoghi come spazio di riconoscimento e innovazione

Il successo di questo cambio di paradigma si gioca, in ultima istanza, sulla nostra capacità di rimettere al centro un fattore cruciale: *la dimensione del luogo*. Le cinque traiettorie programmatiche delineate in questo documento rischiano di rimanere enunciati astratti se non trovano una propria declinazione eco-sistemica radicandosi nei territori.

È proprio nel passaggio dal concetto astratto di "rete d'impresa" a quello concreto di *ecosistema* che si compie la vera transizione. Come ci ricorda l'etimologia stessa della parola (eco, da oikos, casa/luogo), l'ecosistema è un sistema vivente che trova nel luogo fisico e relazionale la propria appartenenza e, al tempo stesso, la spinta propulsiva a innovare, competere e includere. La cultura, esattamente come i beni comuni descritti da Elinor Ostrom, non può essere semplicemente erogata da un soggetto specializzato; essa produce valore reale solo nella misura in cui è co-gestita da una pluralità di attori profondamente radicati nelle economie di luogo.

I luoghi non sono contenitori passivi di prestazioni o spazi sociosanitari ed educativi da riempire, ma generatori di senso e piattaforme di coproduzione. È nel territorio che il fattore culturale si manifesta come meccanismo trasformativo del "terzo tempo" della cooperazione, offrendo quel "menù desiderabile" che spinge le organizzazioni a sedersi allo stesso tavolo non per obbligo o convenienza transitoria, ma per una intenzionale comunanza d'intenti.

Uscire dalla desertificazione delle reti utilitaristiche significa, dunque, trasformare i consorzi in nodi e soglie capaci di abitare i luoghi in modo generativo. Solo ridando centralità all'identità culturale dei territori e offrendo percorsi di crescita aperti e ibridi potremo restituire desiderabilità al lavoro sociale e riattivare quella propensione al rischio necessaria per non vivere di rendita sul passato, costruendo nuove e durature infrastrutture mutualistiche.

AICCON Research Center è il centro di ricerca sull'Economia Sociale nato dalla collaborazione tra Università di Bologna e numerose realtà pubbliche e private. Rappresenta oggi un punto di riferimento nazionale per la produzione di conoscenza, l'elaborazione di visioni e la sperimentazione di pratiche orientate alla sostenibilità integrale e alla generazione di impatto in prospettiva civile.

www.aiccon.it