



common PEOPLE

*Il valore pubblico
delle comunità intraprendenti*

*Il Neo-mutualismo. Un nuovo
“software” per rigenerare comunità*

POSITION PAPER

a cura di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai

aiccon
research center

Il Neo-mutualismo. Un nuovo “software” per rigenerare comunità

A cura di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai.

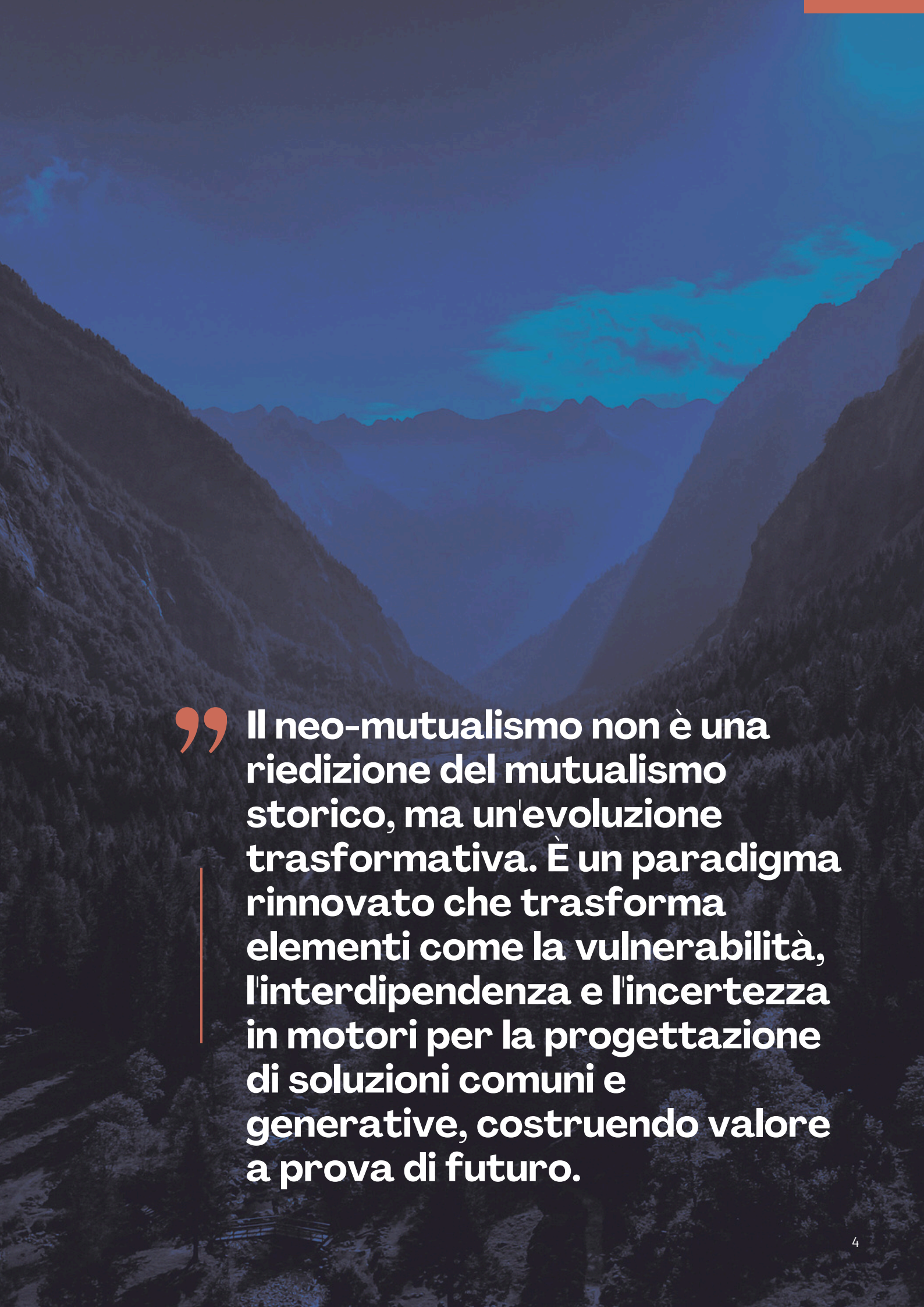


Report realizzato con il contributo del Ministero dell'Università e della Ricerca.
Decreto Direttoriale n. 291 del 7 marzo 2024 – Bando per la presentazione dei
progetti di ricerca in campo economico e sociale 2024 “Fondo per la ricerca in
campo economico e sociale” (Bando FRES 2).

CUP B63C25000580001

Indice

Perché c'è bisogno (e desiderio) di un nuovo mutualismo?	5
1. Le ragioni del "neo" mutualismo	7
1.1. Evoluzione, non rivoluzione: neo-mutualismo vs mutualismo storico	9
1.2 I principi fondamentali: gli asset del neo-mutualismo	12
2. Frontiere d'innovazione e condizioni abilitanti del neo-mutualismo	12
2.1 Esempi concreti di trasformazione a base neo-mutualista	13
2.2 Chi abilita e come	14
2.3 Cluster di neo-mutualismo	16
3. Il neo-mutualismo in azione: come agire la sua leva di trasformazione sociale	17
3.1. La logica generativa: il codice sorgente del neo-mutualismo	19
3.2. Implicazioni metodologiche e di strategia di ricerca	22
3.3. In sintesi: il neo-mutualismo come antidoto alla crescente uniformità dei modelli economici, sociali e istituzionali	23
Bibliografia	25



” Il neo-mutualismo non è una riedizione del mutualismo storico, ma un'evoluzione trasformativa. È un paradigma rinnovato che trasforma elementi come la vulnerabilità, l'interdipendenza e l'incertezza in motori per la progettazione di soluzioni comuni e generative, costruendo valore a prova di futuro.

Perché c'è bisogno (e desiderio) di un nuovo mutualismo?

Le crisi contemporanee, dalla fragilità del welfare all'instabilità del mercato, aggravate dalla pandemia globale, hanno messo a nudo i limiti dei sistemi tradizionali. Questo scenario ha reso urgente la ricerca di nuovi modelli di sviluppo basati sulla reciprocità e la partecipazione, ma soprattutto capaci di trasformare la vulnerabilità dei sistemi in una risorsa strategica per l'innovazione (Collettivo per l'economia fondamentale, 2019).

In questo contesto emerge il neo-mutualismo, una risposta innovativa che si propone come un "diverso software per la creazione di comunità aumentate" (Venturi, Zandonai, 2022). Non si tratta di tornare al passato, ma di installare un nuovo sistema operativo per le nostre comunità, capace di affrontare le sfide del nostro tempo partendo dalla consapevolezza della nostra interdipendenza per costruire valore comune. Il neo-mutualismo non è una riedizione del mutualismo storico, ma un'evoluzione trasformativa. È un paradigma rinnovato che trasforma elementi come la vulnerabilità, l'interdipendenza e l'incertezza in motori per la progettazione di soluzioni comuni e generative, costruendo valore a prova di futuro.

Questo approccio ci invita a superare logiche sia estrattive che assistenziali per generare insieme opportunità collettive. L'obiettivo di questo paper è di fornire alcune coordinate generali per la gestione del progetto "il valore pubblico delle comunità intraprendenti" (Aiccon, 2025) approfondendo nella prima parte gli elementi di peculiarità che contraddistinguono il mutualismo emergente giustificando così l'utilizzo del suffisso "neo". Nella seconda parte si cercherà invece di mettere in evidenza quali sono le condizioni abilitanti del neo-mutualismo in termini di soluzioni organizzative, tecnologiche e di politica affinché questo "software delle interdipendenze" riacquisisca la giusta rilevanza rispetto alle esasperazioni che contraddistinguono i principi del mercato e della burocrazia che hanno fin qui monopolizzato le relazioni sociali, in particolare all'interno di contesti istituzionali. La terza e ultima parte del paper affronterà questioni di natura metodologica legate alla possibilità di indagare il mutualismo nelle sue qualità trasformative emergenti (Cavarero, 2019).

La scelta di dotarsi di un “atlante” del neo-mutualismo risponde alla necessità di mappare non tanto buone pratiche istituite dove il mutualismo che le connota è già in qualche modo “a regime” (se non addirittura compromesso da parte di logiche aliene della burocrazia e del mercato). L’intento piuttosto è realizzare una raccolta dinamica di “cartografie” su processi abilitanti di mutualizzazione che prendono forma intorno alle principali sfide trasformative della nostra epoca. Sfide che non si definiscono e si affrontano “per decreto”, cioè attraverso framework precostituiti e modelli di azione “by design”, ma osservando in maniera attiva processi istituenti dove l’intensità di interazione tra comunità e contesti diventa la condizione per generare outcome di cambiamento. In estrema sintesi la ricerca di questo progetto è legata al mutualismo come infrastruttura di desiderio (Venturi, Zandonai, 2024).

1. Le ragioni del “neo” mutualismo

La domanda di ricerca da cui prende avvio il progetto di redazione dell’atlante del neo-mutualismo e dei suoi processi istituenti può essere così formulata: stiamo effettivamente assistendo alla comparsa di nuovi schemi di relazione, e di istituzioni, dove il mutualismo assume una rinnovata centralità in termini esplicativi e soprattutto trasformativi, oppure si tratta di un ciclo di vita riconducibile, almeno in parte, a basi storico-culturali e antropologiche che tutto sommato già conosciamo?

Per rispondere a questa domanda è necessario compiere in primis un esercizio di auto sovversione di natura epistemologica e in senso lato culturale che ha l’obiettivo di interrogare in chiave critica e, almeno in parte, di trascendere gli schemi base di cui ci si serve per interpretare e soprattutto organizzare l’agire collettivo e le sue interazioni con i contesti ambientali e tecnologici (Nunes, 2025). Si tratta precisamente di due dicotomie, ovvero mezzi – fini e interno – esterno. La prima dicotomia chiama in causa la dimensione di scopo e la capacità di costruirsi una “cassetta degli attrezzi” per perseguire tali finalità. La seconda richiama invece risorse riconducibili all’autonomia del proprio sé o, al contrario, attribuite a fattori di natura socio-ambientale e culturale che il soggetto non controlla in tutto o in parte e dai quali viene, in vari modi, “attraversato”.

Scardinare questa “gabbia d’acciaio” utilizzata non solo come schema di analisi ma introiettata anche a livello di mentalità e di modalità di apprendimento da parte di persone e istituzioni può consentire di definire meglio lo spazio di un nuovo mutualismo accettando il rischio di mapparla anche in “terra incognita” ovvero in ambiti di interazione uomo-natura-tecnologia e attraverso modalità di indagine ridefinite in quest’ottica (Zandonai, 2022).

Separare i mezzi dai fini depotenzia il potere trasformativo dell’intenzionalità riducendola allo stato di dichiarato (missione, visione, scopo) e quindi facilmente appropriabile anche a fini strumentali esponendosi a forme di “washing”. Inoltre si assegna una pericolosa neutralità agli strumenti quando invece sono essi stessi carichi in senso culturale e ideologico creando quindi forme di colonizzazione quando vengono trasferiti da un contesto di attività all’altro (Milani, 2022).

Separare le risorse endogene da quelle esogene significa non riconoscere, o non riconoscere del tutto, il sé relazionale che contraddistingue i rapporti tra umani (Lingiardi, 2019) ma soprattutto la sempre più stretta interdipendenza con il capitale naturale. Quest'ultimo appare oggi profondamente compromesso e, non a caso, all'origine di crescenti situazioni ansiogene nelle persone, oltre che dinamiche sociali problematiche come migrazioni e conflitti (Dasgupta, 2025). Allo stesso modo questa stessa separazione tra interno ed esterno declinata come dicotomia tra flussi globali e luoghi identitari è all'origine di una fase storica di durata ormai pluridecennale che si caratterizza per spinte globaliste e chiusure comunitariste "rancorose" generando una destabilizzazione permanente che alimenta uno stato di "policrisi" ormai conclamato (Lodi Rizzini, Maino, 2023). Dinamiche socio politiche in apparenza opposte ma che però stanno trovando una pericolosa convergenza ponendosi alla base di forme autocratiche di governo che vedono al comando le espressioni più esasperate di estrazione del valore da parte del tecnocapitalismo e di chiusura e rifiuto nei confronti di valori di diversità e inclusione che sono peraltro "ingredienti base" del nuovo mutualismo (Zamagni, 2024).

Se invece intenzionalità e risorse si collocano all'interno di un quadro di ecologia integrale all'interno del quale oltre al capitale umano e naturale si situa anche una dimensione tecnologica ormai "embeddata" nelle persone e nell'ambiente (Baldazzini, Venturi, 2022), si apre uno spazio di relazione che, come si avrà modo di argomentare nel paragrafo seguente, chiama in causa i meccanismi tipici attraverso cui si realizza l'infrastrutturazione sociale del mutualismo ovvero: il riconoscimento non impostato a partire dall'alterità ma piuttosto dalla similitudine (Remotti F., 2019); il supporto non definito sulla base di asimmetrie legate a particolari bisogni ma ad aspirazioni comuni; il beneficio legato non all'appropriazione ma al godimento comune.

L'innovazione del mutualismo riguarda quindi non solo i suoi esiti ma anche le modalità di messa in atto. In particolare per quanto riguarda quest'ultimo aspetto pare necessario incrementare la sua "capacità di calcolo" ovvero processare una pluralità di legami che nella fase attuale si caratterizzano per la presenza, principalmente a seguito della trasformazione digitale, di un surplus di connettività (Bellini, 2022). Se però questa eccedenza non si trasforma in capitale relazionale il rischio è di esasperare una frammentazione sociale (isolamento, egotismo, ecc.) che può minare le basi della vita in comune senza la quale, va ricordato, non esiste alcun sviluppo umano fiorente (flourishing) sia interiore che di prosperità collettiva. Inoltre un mutualismo potenziato è chiamato ad operare in un contesto caratterizzato dalla minore tenuta di "cornici di senso" (narrazioni, ideologie) almeno per come sono state elaborate dalla modernità in avanti, facendo piuttosto emergere elementi di senso (direzione e significato) a partire da apprendimenti legati a scambi generativi che sono chiamati a "riscaldare" quadri di politica magari ben definiti a livello di obiettivi ma scarichi di desiderio (Venturi, Zandonai, 2024).

Infine, ma non per ultimo, il mutualismo nell'era dell'antropocene è chiamato a mutualizzare elementi immateriali e non umani che nel passato non erano posti al centro delle sue forme di scambio o, se lo erano, avveniva a livello di externalità non distinguendosi quindi in maniera significativa rispetto alle altre modalità di scambio (mercato e burocrazia) (Lowenhaupt Tsing, 2021).

In sintesi l'innovazione del mutualismo si configura in buona parte come superamento, quindi una sorta di "super-mutualismo". Ciò implica affrontare i limiti che hanno fin qui contraddistinto le sue concrete applicazioni ma soprattutto individuare nuove capacità abilitanti al fine di espandere e potenziare il suo modello di relazione.

1.1 Evoluzione, non rivoluzione: neo-mutualismo vs mutualismo storico

Per comprendere appieno l'innovazione del neomutualismo, è essenziale confrontarlo con il suo antecedente storico. Non si tratta di una semplice riproposizione, ma di una profonda trasformazione che risponde alle esigenze del mondo contemporaneo. La distinzione critica risiede nel passaggio da un modello difensivo a uno generativo.

I "limiti dello sviluppo" che contraddistinguono il mutualismo sono riconducibili a una sorta di trade-off tra le sue regole di ingaggio (quella che si potrebbe definire la domanda) e le forme "materiali" dello scambio (offerta). Da una parte cresce la consapevolezza rispetto alla dotazione necessaria per mutualizzare le relazioni in termini di: - un habitus individuale che va educato più che formato; - la capacità di attivare scambi di reciprocità peraltro non in contraddizione rispetto quelli del mercato e della redistribuzione; - la necessità di condividere e riprodurre un sostrato culturale comune. Dall'altra questa domanda di mutualismo non sempre incontra una risposta pienamente adeguata in termini di offerta, sia per limiti intrinseci legati alla gestione delle esperienze di mutualismo istituzionale più mature, ma soprattutto per l'avvento di mutamenti di scenario così ampi, profondi e rapidi da sollecitare modalità radicalmente innovative di declinare questo principio (Zandonai, 2022).

Rispetto alla parabola del mutualismo storico si evidenzia un limite in particolare che consiste nella progressiva reificazione dello scambio mutualistico per effetto del quale in molte istituzioni nate per consolidare e diffondere questo particolare meccanismo sociale - cooperative, mutue, e altri soggetti assimilabili - si è progressivamente assottigliata la componente di reciprocità, cioè di interazione paritaria e processuale, a favore di elementi di natura procedurale e/o di scambio di equivalenti che invece rappresentano i meccanismi tipici della burocrazia e del mercato che il mutualismo si prefiggeva di superare (Venturi, Zandonai, 2022).

La tabella seguente mette in luce le differenze chiave tra i due modelli.

Caratteristica	Mutualismo storico	Neo-mutualismo
Origine	Nasce da condizioni di scarsità e bisogni immediati.	Nasce dalla crisi dei sistemi tradizionali (welfare, mercato).
Soggetti	Coinvolge soci omogenei (es. lavoratori) con bisogni simili.	Si rivolge a comunità eterogenee con bisogni diversificati.
Funzione	Protezione individuale dai rischi (logica difensiva).	Creazione di valore collettivo e socializzazione del rischio.
Modello Economico	Mutualità basata sulla gestione di beni comuni.	Generazione di valore sociale ed economico dalla collaborazione.
Governance	Decisioni tendenzialmente centralizzate.	Governance condivisa, partecipata e inclusiva.
Finalità	Redistribuzione di risorse per proteggere i membri.	Trasformazione sociale ed economica a beneficio dell'intera comunità.
Localizzazione	Dimensione spaziale comune e strettamente locale.	Scambi eterogenei; il digitale dilata i confini geografici.
Sostenibilità	Sostenibilità economica e sociale tradizionale.	Sostenibilità integrale (economica, sociale, ambientale, culturale).

(Rielaborazione degli autori)

Questi fenomeni di isomorfismo si accompagnano alle difficoltà incontrate anche dalle innovazioni radicali basate sul rilancio del mutualismo (Martinelli, 2025). Non sempre queste ultime sono sembrate in grado di operare un vero e proprio cambio di paradigma e anzi in qualche caso si sono espresse a forme di estrazione del valore da parte di approcci che, al più, erano tesi a normalizzare l'esistente (Tricarico, Venturi, 2020).

Pur a fronte di queste evoluzioni contraddittorie negli esiti, appare chiaro che il cambiamento fondamentale nel mutualismo coincide con il passaggio da una logica difensiva, pensata per proteggere gli individui dai rischi, a una logica proattiva e generativa, orientata a creare nuovo valore collettivo e a trasformare attivamente la società. Questo spostamento di paradigma è l'innovazione centrale del nuovo mutualismo che consente di meglio focalizzare e rigenerare i principi fondamentali che caratterizzano questo modello di relazione.



” Il neo-mutualismo non è un concetto astratto, ma un modello operativo con applicazioni concrete che stanno già accompagnando la transizione di contesti ambientali, territoriali, socio tecnologici in diversi settori.

1.2 I principi fondamentali: gli asset del neo-mutualismo

Il neo-mutualismo si fonda su cinque pilastri chiave che lo rendono un approccio unico e trasformativo per lo sviluppo delle comunità. Questi principi non sono regole astratte, ma le fondamenta operative su cui si costruiscono le iniziative concrete.

1. Reciprocità e interdipendenza. Il valore creato non è solo economico. Il modello si basa su scambi in cui i partecipanti si supportano a vicenda, generando valore anche a livello sociale, relazionale e culturale. La consapevolezza di essere interdipendenti diventa il motore della collaborazione e della creazione di valore condiviso.

2. Partecipazione attiva della comunità. I cittadini non sono più semplici beneficiari di servizi e consumatori di prodotti. Il neo-mutualismo promuove attivamente l'autogestione e la solidarietà dal basso, coinvolgendo le persone nella co-progettazione, gestione e distribuzione delle risorse. Ciò che questo significa in pratica è un passaggio da un welfare che assiste e da un'economia che estrae a una comunità che agisce condividendo rischi e opportunità.

3. Approccio sociale e culturale. L'obiettivo va oltre la risposta alle disuguaglianze economiche. Si adotta una visione ampia che mira a rigenerare i territori mettendo al centro la persona, la comunità e la cultura come elementi chiave per uno sviluppo autentico e integrale, riconoscendo che il benessere ha radici profonde.

4. Governance condivisa. Un tratto distintivo è l'adozione di modelli decisionali partecipativi. Tutti gli attori coinvolti – utenti, lavoratori, enti locali – prendono parte attivamente alle decisioni, condividendo il controllo e la gestione delle risorse comuni in modo trasparente e inclusivo, in netto contrasto con le tradizionali logiche gerarchiche.

5. Sostenibilità integrale. L'orizzonte è il lungo periodo. A differenza degli approcci tradizionali che separano le sostenibilità, le soluzioni neo-mutualistiche mirano a essere sostenibili integrando fin da subito le dimensioni economica, sociale, ambientale e culturale, garantendo un impatto positivo e duraturo.

Questi principi restituiscono il mutualismo come un dominio di conoscenze e pratiche molto articolato al suo interno: rappresenta un'opzione politico culturale, un modello organizzativo e istituzionale, un approccio educativo e pedagogico, un sistema naturale e sociotecnico. Mobilitarne il potenziale richiede quindi di individuare un insieme di condizioni abilitanti e alcune "frontiere d'innovazione" dove questo meccanismo di relazione sociale può fare la differenza.

2. Frontiere d'innovazione e condizioni abilitanti del neo-mutualismo

Il riaffacciarsi del mutualismo come "sistema gestionale" in grado di attivare e governare interdipendenze tra una pluralità di soggetti animati da intenti di trasformazione sociale richiede di approfondire due macro questioni che costituiscono i principali work package del progetto "Il valore pubblico delle comunità intraprendenti".

La prima riguarda l'analisi di un insieme sempre più articolato e interconnesso vulnerabilità sociali che caratterizzano non solo alcuni "target" di popolazione o di segmenti territoriali ma interi sistemi socio economici (Istat, 2024). In questo consiste la "capacità negativa" del mutualismo che si trova a riacquisire rilevanza e a trasformarsi nella sua espressività proprio per effetto del carattere sistemico delle crisi in atto. E' inevitabile infatti che venga chiamato in causa in quanto principio di relazione che riconosce nell'interdipendenza il principio fondante del suo funzionamento.

La seconda questione, che sarà approfondita in via prioritaria attraverso il supporto dell'atlante, riguarda i processi istituenti di nuove espressioni di mutualismo guardando alle caratteristiche dei soggetti che li attivano e alla loro proposta di valore in termini organizzativi, di "modello di servizio" e di infrastruttura tecnologica. Il tutto commisurato agli impatti positivi intenzionalmente attesi rispetto alle fratture socio-ambientali rilevate (De Benedictis et al., 2023). All'interno di questo quadro la principale sfida per il neo-mutualismo consiste negli investimenti necessari per far fronte ai suoi elevati costi di attivazione, rispetto ad altri meccanismi di scambio, quello di mercato in particolare, che invece giocano la loro competitività come infrastruttura relazionale proprio sui bassi costi di "messa in moto" sia in fase di innesco che di mantenimento (Venturi, Baldazzini, 2023).

A fronte di una oggettiva complessità che caratterizza la messa in atto del mutualismo in termini di gestione e di governo è necessario individuare alcuni ambiti all'interno dei quali tale complessità può trasformarsi da freno a capacità distintiva in grado di "processare" una molteplicità di legami di interdipendenza in chiave sistemica. Si tratta di concreti ambiti azione che rappresentano altrettante frontiere di innovazione, dove cioè l'innovazione dello scambio mutualistico viene intenzionalmente ricercata e adottata perché ritenuta più efficace sia in sede di gestione che di esiti trasformativi attesi.

2.1 Esempi concreti di trasformazione a base neo-mutualista

Il neo-mutualismo non è un concetto astratto, ma un modello operativo con applicazioni concrete che stanno già accompagnando la transizione di contesti ambientali, territoriali, socio tecnologici in diversi settori.

- **Rigenerazione urbana e nuove economie di luogo.** Spazi quotidiani come un bar di periferia, un forno di comunità o una ferramenta diventano presidi di inclusione e laboratori di innovazione sociale. Guidati dall'attivismo comunitario, questi luoghi catalizzano relazioni, costruiscono capitale sociale e stimolano trasformazioni positive nel tessuto urbano, dando vita a "economie di luogo" che rigenerano gli spazi dal basso (Zamagni, Venturi, 2017).

- **Cultura come motore di sviluppo.** Le "comunità intraprendenti" a base neo-mutualista utilizzano la cultura non solo per organizzare eventi, ma come una "grammatica per immaginare e costruire un futuro condiviso". Il patrimonio culturale si trasforma da risorsa statica a motore dinamico di sviluppo territoriale, generando coesione sociale, opportunità economiche e identità collettive (Venturi, Baldazzini, 2022).

- **Mutualismo dei dati.** Un'alternativa al modello estrattivo. Di fronte ai modelli di business digitali che estraggono valore dai dati degli utenti, l'"opzione mutualistica" si presenta come un vero e proprio "antidoto". Le piattaforme cooperative ribaltano la logica dominante, restituendo alla comunità il controllo sui propri dati e sul valore che essi generano (Martinelli, 2025).

- **Alleanze di scopo.** La possibilità di alimentare nuove funzioni e servizi di welfare si gioca sulla capacità di mutualizzare legami e condividere risorse per il bene comune e le transizioni giuste. Il welfare territoriale in una prospettiva mutualistica si costruisce sperimentando una reale cultura della sussidiarietà circolare (non solo verticale e orizzontale) e valorizzando istituti giuridici come quello dell'amministrazione condivisa (Polizzi, 2023) e dei patti collaborativi in grado di alimentare una nuova stagione di servizi collaborativi (D'alena, Manzini, 2024).

- **Organizzazioni e reti geocomunitarie.** La geografia dei “territori” appare in fase di profonda trasformazione per effetto di driver trasformativi di origine esogena che rappresentano al tempo stesso elementi di vincolo e di opportunità. Al tempo stesso un’adeguata valorizzazione delle risorse endogene richiede di dar vita a livelli territoriali “meso” all’interno dei quali attori locali e globali possano trovare punti di contatto efficaci per la produzione di un autentico “valore condiviso” (Battistoni, Quaggiotto, Zandonai, 2025).

- **Ecosistemi d’innovazione.** Le attività legate alla ricerca e al trasferimento dell’innovazione hanno assunto una crescente rilevanza nella società della conoscenza rappresentando un vero e proprio elemento differenziale di sviluppo per i territori. Appare però evidente che questo insieme di asset è diventata la principale fonte di estrazione del valore da parte del tecnocapitalismo. Cambiare verso all’innovazione significa ripensare l’architettura e il governo dei suoi ecosistemi lavorando a livello di ricerca base attraverso approcci di citizen-science, co-design delle soluzioni autenticamente partecipative e governo della conoscenza come bene comune (Hess, Ostrom, 2009).

2.2 Chi abilita e come

Per effetto delle dinamiche fin qui descritte il mutualismo, sia nelle sue espressioni più consolidate che in quelle emergenti, rischia di rimanere confinato allo stato di incentivo come nudge che genera molti inneschi ma fatica a delineare un nuovo quadro di relazione. A tal fine sembra necessario un cambio di prospettiva basato su almeno tre macro fattori abilitanti riassunti nei punti seguenti e nella figura sottostante.

Un **primo fattore** abilitante consiste in una più accentuata dimensione *ecosistemica*. Le iniziative, anche le più embrionali, di neo-mutualismo nascono riconoscendo un più vasto e articolato sistema di interdipendenze che chiama in causa persone e organizzazioni caratterizzate da più spiccati elementi di diversità rispetto al passato, ma al tempo stesso presentano correlazioni significative anche con risorse ambientali e tecnologiche. Un rapporto uomo – natura – tecnologia che appare sempre più imperniato intorno a un approccio di “ecologia integrale” piuttosto che come un insieme di rapporti strumentali finalizzati, nel migliore dei casi, a limitare esternalità negative. Si tratta di un assetto ecosistemico altamente complesso perché richiede di potenziare tutte quelle capacità distintive che, come ricordato in precedenza, connotano il “codice sorgente” del mutualismo ovvero: riconoscimento (all’interno di schemi di relazione caratterizzati da accentuati elementi di diversità), supporto (a fronte di bisogni dove le componenti di aspirazione non sono disgiunte da quelle di sopravvivenza) e beneficio (mostrando il “valore aggiunto” di soluzioni cooperative rispetto ai meccanismi di produzione e redistribuzione del valore).

Per questo sono necessari investimenti consistenti per costruire e diffondere sistemi informativi e decisionali capaci di gestire in senso mutualistico il complesso delle interdipendenze nel quale siamo sempre più immersi, combinando intelligenza collettiva e artificiale in una fase storica come quella attuale dove in gioco c'è la sopravvivenza non solo della specie umana ma dell'intero pianeta.

*Un **secondo fattore** abilitante che contraddistingue il neo-mutualismo è la sua propensione e capacità di agire in ottica di con-correnza e non di antagonismo rispetto ai modelli dello Stato e del mercato. A fronte di una progressiva apertura di queste istituzioni rispetto a forme di gestione e di governance che rimettono al centro elementi di collaborazione e cooperazione, le esperienze di neo-mutualismo più promettenti sono quelle in grado di sfidare Stato e mercato nel loro campo, non limitandosi a svelarne le ambiguità e a curarne i fallimenti (peraltro ormai strutturali) attraverso approcci di sola advocacy. Lo si nota, ad esempio, guardando all'annidamento sempre più diffuso e consistente del "comune" (inteso come common goods) all'interno della sfera pubblica (D'Alena, Manzini, 2024) e delle sue nuove architetture territoriali locali (Messina, Mura, 2023). Oppure, sul versante dell'economia privata, nei tentativi di costruire filiere che ridefiniscono la concezione del valore perché hanno come perno imprese sociali e imprese for profit coesive dove la dimensione della sostenibilità ambientale e dell'impatto sociale sono componenti "core" e non solo "sgocciolamenti" dal business as usual (Sturabotti, Venturi, 2018). Un mutualismo che agisce quindi cambiamenti sistemici, non facendo "tabula rasa" ma modificando i fondamentali del sistema sociale, economico e politico-culturale, prendendosi il rischio di trasformare l'esistente.*

***Terzo fattore** abilitante è legato alle modalità di riproduzione della base culturale del mutualismo che consiste in un mix di conoscenze, esperienze e apprendimenti connotato da una esplicita valenza immaginativa e di attivazione (Laffi, 2025). Da questo punto di vista giocano un ruolo chiave i nuovi luoghi di innovazione sociale che si caratterizzano per essere laboratori viventi (living lab) dove una ricerca in senso lato ecologica assume la conformazione di pratica sociale attenta agli usi che della conoscenza vengono fatti da parte di persone e di comunità. In questi contesti la coprogettazione (codesign) rappresenta la regola e non l'eccezione per promuovere approcci di coproduzione legati in particolare a beni e servizi interesse collettivo. Inoltre si tratta di infrastrutture sociali innovative anche per quanto riguarda il carattere sperimentale dei modelli di governance, rappresentando una sorta di "mezzanino" tra dinamiche top down e bottom up, dove diversi asset-holder (apportatori di risorse) hanno modo di co-decidere sulla base di un potere di influenza la cui misura è dettata non solo dal possesso di risorse economiche o hard skills, ma soprattutto da competenze di vita legate ad aspirazioni comuni (Venturi, Zandonai, 2019).*

Le condizioni di sviluppo che si attivano all'interno di questi contesti si caratterizzano per elementi infrastrutturali riassunti nello schema successivo che riguardano: - il digitale che agisce in termini di inclusione grazie non tanto a nuove soluzioni ma a una nuova pedagogia di relazione uomo - macchina; - la creatività in termini istituzionali, in particolare grazie a imprese a base culturale e comunitaria che arricchiscono i sistemi di welfare e al contempo rigenerano le filiere produttive; le policy pubbliche, i modelli giuridici e di governance che promuovono l'innovazione sociale in una logica di sussidiarietà (Venturi, Zandonai, 2023a).

2.3 Cluster di neo-mutualismo

Le fenomenologie emergenti e i relativi processi abilitanti si manifestano con intensità differenziate all'interno del tessuto sociale, rendendo necessaria una classificazione per cluster in grado di evidenziarne la spinta innovativa. I cluster rappresentano le cartografie analitiche necessarie per mappare processi istituenti differenti, valutandone la capacità negativa: l'attitudine a "stare dentro" le crisi sistemiche, abitarle e trasformarle in opportunità di cambiamento.

- **Cluster 1. Mutualismo istituzionalizzato (cooperative e mutue storiche).**
Rappresenta la forma consolidata del mutualismo, oggi esposta al rischio di isomorfismo burocratico. La sfida principale consiste nel recuperare una reciprocità paritaria e processuale, superando uno scambio che vede i soci come meri utenti di servizi assimilabili a quelli di mercato. All'interno di questa prospettiva sono osservabili le principali innovazioni ed evoluzioni che, a partire dai modelli cooperativi, assumono nuove forme nel confronto con bisogni emergenti, come nel caso delle cooperative di comunità, delle cooperative energetiche, delle cooperative di dati, ecc.
- **Cluster 2. Mutualismo nel terzo pilastro (economie del Terzo Settore).**
Queste realtà sono chiamate a superare il modello del "compartimento stagno" per divenire veri driver di trasformazione sistemica. La survey valuta la loro capacità di attivare transizioni in grado di rigenerare la prossimità territoriale, evitando il rischio di ridursi a semplici fornitori di welfare sussidiato. In questo cluster rientrano le istituzioni di nuova generazione che operano nel Terzo Settore promuovendo, attraverso forme inedite, nuove economie di luogo e di prossimità capaci di alimentare processi di rigenerazione e di produzione di valore comunitario.
- **Cluster 3. Reti e nuove istituzioni (progettualità condivise).** È l'ambito delle meso-istituzioni e delle nuove architetture per la gestione dei beni comuni. Attraverso patti collaborativi e pratiche di amministrazione condivisa, queste realtà costruiscono connessioni tra scala locale e globale, trasformando la sussidiarietà circolare in una competenza gestionale distintiva.

In questo cluster rientrano reti, alleanze di scopo e partnership multi-attore che si generano attorno a nuove sfide sociali, localizzate o di portata più ampia, e che si caratterizzano non solo per l'orientamento trasformativo, ma per la capacità di generare nuove infrastrutture sociali e nuove economie a impatto sociale.

- **Cluster 4. Progettualità informali (identità e visioni emergenti).** Qui si colloca il “worldmaking” radicale (Venturi, Rago, 2020). Si tratta di processi immediati che disintermediano i meccanismi sociali pre-esistenti per ricostruire le relazioni tra uomo, natura e tecnologia. Pur in assenza di forme organizzative formalizzate, queste progettualità presentano un’altissima intensità relazionale e una visione del reale profondamente divergente. Sono istituzioni in potenza, non ancora formalizzate, che nascono attorno a luoghi, gruppi informali e comunità emergenti e che, a partire da bisogni concreti, alimentano progettualità ad alto DNA mutualistico, proponendosi come nuovi corpi intermedi.

3. Il neo-mutualismo in azione: come agire la sua leva di trasformazione sociale

Mutualizzare è un “verbo di moto” capace di restituire apprendimenti che nella sua versione “statica”, legata cioè alle forme dei suoi diversi vestiti istituzionali non emergono in modo altrettanto evidente (Venturi, Zandonai, 2023b). Verificare la forza istituyente del mutualismo è particolarmente importante in questa fase storica e in specifico nel contesto italiano. La riforma del terzo settore (Fici et al., 2020) e ancor più la policy sull’economia sociale (Venturi, Baldazzini, 2025) rappresentano altrettanti banchi di prova per comprendere fino a che punto le rinnovate espressioni del mutualismo possono introdurre elementi di generatività in contesti di natura istituzionale, contribuendo a popolarne a dilatarne il perimetro. L’economia sociale da questo punto di vista rappresenta un ambito particolarmente rilevante, considerando che la riforma del terzo settore è già in fase avanzata e che evidenzia alcuni limiti nell’offrire uno spazio adeguato alle nuove forme di mutualismo, ad esempio per quanto riguarda la cooperazione di comunità. Inoltre l’“imprinting” culturale del terzo settore tradisce un’impostazione di compartimento in qualche modo “stagno” rispetto ai settori dello stato e del mercato, rispetto ai quali peraltro rimane in posizione minoritaria, per quanto dotato di un’identità finalmente unitaria. L’economia sociale, per quanto anch’essa esposta a un medesimo rischio derivante da approcci che privilegiano la forma delle soggettività piuttosto che lo scopo perseguito, può essere meglio rappresentata come un driver di trasformazione dell’economia e della società.

Ciò deriva anche da una ingegneria riformatrice più recente e che, ad esempio, individua in modo preciso percorsi di transizione (transition pathways) finalizzati a costruire ecosistemi territoriali dove l'economia sociale si combina ancor di più con quella di prossimità rigenerando il ruolo coesivo di quest'ultima (Salvatori, Guerini, 2024). Oppure riconosce e sostiene un ruolo specifico e proattivo dell'economia sociale all'interno delle transizioni "hard" digitale e green. Guardare quindi alle nuove modalità attraverso cui si attiva e accompagna l'agire mutualistico rappresenta uno "stress test" utile a saggiare l'effettiva capacità delle istituzioni dell'economia sociale per contribuire a mettere a sistema il cambiamento sociale attraverso approcci di ecologia integrale in grado di attrarre consenso sociale, legittimazione politica e investimenti mirati. Una sfida che si basa certamente su un "terzo pilastro" (Rajan, 2019) più consapevole e consistente, ma che richiede di rispondere anche alle esigenze di trasformazione, sempre più esplicitate seppur in forme contraddittorie, provenienti dallo stato e del mercato.

Il neo-mutualismo può rappresentare quindi un importante vettore di trasformazione anche di ambiti istituzionali più ampi. Basti pensare, a puro titolo di esempio, a come può svelare il carattere autentico, cioè innovativo e non procedurale, dei processi di amministrazione condivisa che ridisegnano non solo gli obiettivi ma anche il modus operandi di politiche e interventi all'interno della sfera pubblica (Venturi, Zandonai, 2020). E allo stesso modo il mutualismo in azione consente di verificare quanto è davvero condiviso il valore prodotto all'interno di catene del valore economiche partecipate da diversi soggetti imprenditoriali e che per funzionare richiedono sempre più di tutelare e riprodurre risorse e beni comuni, anche di natura immateriale (Venturi, Rago, 2016).

Mettere in azione il mutualismo significa, in buona sostanza, rifondare il paradigma della crescita, in particolare facendo in modo che innovazioni sociali intrinsecamente sperimentali e in senso lato localizzate possano agire mutamenti profondi realizzando nuove architetture di sistema che valorizzino e non dissipino ulteriormente capitale naturale (ormai sull'orlo della catastrofe), sociale (impoverito dal punto di vista della qualità relazionale) e tecnologico (monopolizzato da forme d'uso che massimizzano interessi particolari). Ciò richiede di ridefinire profondamente la cultura, le pratiche e il linguaggio dell'innovazione abbandonando definitivamente logiche, modelli e supporti basati sulla selezione e la disruption individualista e adottando invece approcci capaci di individuare e far crescere innovazioni di natura sistemica, in grado cioè di agire attraverso risorse comuni e modalità collettive, su un ampio e variegato assetto di interdipendenze.

Vista in quest'ottica la ricerca di maggiore integrazione a partire dalla crescente diversità dei soggetti potenzialmente coinvolgibili può rispondere a un'esigenza di riallineamento di motivazioni prosociali che faticano sempre più ad essere collocate all'interno di tassonomie antitetiche: pubblico vs privato, profit vs non profit, volontario vs retribuito, redistributivo vs produttivo, ecc.

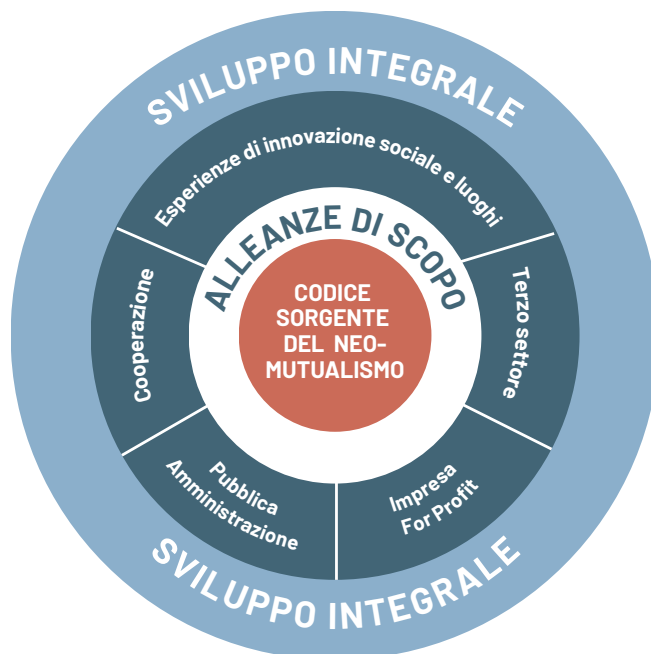
L'esigenza è di catturare gli elementi di aspirazione e di investimento sociale che connotano un campo sempre più largo e diversificato di chi, in senso lato, intraprende per obiettivi di interesse generale. Non si tratta quindi di costruzioni meramente strumentali, volte a ridurre la complessità e a massimizzare i benefici, ma, al contrario, di iniziative che definiscono nuovi contesti per scambi mutualistici allargati, nella convinzione che l'impatto trasformativo è legato alla propagazione e replicabilità dei tratti caratteristici che connotano innovazioni sociali a livello di contenuto della proposta, soluzione organizzativa, modalità di (co)finanziamento, assetto di governo.

3.1 La logica generativa: il codice sorgente del neo-mutualismo

In sintesi ciò che unisce tutte le esperienze neo-mutualistiche è il passaggio da una logica estrattiva – che prende valore da un territorio per concentrarlo altrove – a una logica generativa, che crea valore collettivamente e lo fa rimanere all'interno della comunità. Se il neomutualismo è il "software", il processo sequenziale descritto di seguito ne rappresenta il "codice operativo", l'algoritmo che trasforma i principi in pratica.

- **Riconoscimento dell'interdipendenza.** Tutto parte dalla consapevolezza di una vulnerabilità condivisa, che non è un limite ma il punto di partenza per agire insieme.
- **Attivazione della comunità.** I beneficiari si trasformano in co-produttori attivi, diventando protagonisti della creazione di valore e non semplici destinatari di servizi.
- **Co-progettazione di soluzioni.** L'intelligenza collettiva della comunità viene applicata per risolvere i problemi del territorio, generando soluzioni più efficaci e radicate.
- **Governance partecipativa.** Vengono adottati modelli decisionali inclusivi e trasparenti, dove tutti gli attori coinvolti hanno voce in capitolo.
- **Redistribuzione del valore.** Il valore economico, sociale e relazionale creato rimane all'interno della comunità, alimentando un circolo virtuoso di sviluppo locale.
- **Sostenibilità integrale.** L'impatto positivo viene misurato su tutte le dimensioni – economica, sociale, ambientale e culturale – garantendo la durata nel tempo.

Questo approccio dimostra che è possibile costruire un modello di sviluppo più equo e radicato nei territori, capace di rispondere alle sfide del nostro tempo. Un quadro sistemico che viene rappresentato nella figura successiva e che si basa su interdipendenze attivate e governate da scambi neo-mutualistici in grado di evidenziare il loro “valore aggiunto” rispetto ad altri meccanismi relazionali.



Aiccon, 2025

Su questa base è possibile individuare le mappe che caratterizzeranno l'atlante e che possono essere ricondotte a tre macro tipologie.

- **Mapa del neo-mutualismo emergente** che è probabilmente la più caratterizzante considerando l'intento di cogliere iniziative che mettono in atto questo meccanismo sociale nella sua forma più immediata e radicale; una modalità che quindi è tesa a disintermediare i meccanismi sociali pre-esistenti allo scopo di ricostruire un nuovo quadro di relazione e di rappresentazione del “reale” (worldmaking) pur non adottando modalità organizzative formali;
- **mapa del neo-mutualismo in transizione** che volge lo sguardo a percorsi di cambiamento organizzativo dove il neo mutualismo rappresenta sia un’“infusione di pratica” (ad esempio per il redesign di prodotti e servizi) ma anche un elemento che contribuisce a risignificare l’operato dell’organizzazione nel suo complesso, in particolare se assume un’architettura coerente con questo principio (cooperazione ed economia sociale);
- **mapa del neo-mutualismo potenziale**: è una tracciatura complessa ma per certi versi indispensabile e che riguarda soprattutto processi di institution building con caratterizzati da tratti come la presenza di attori diversi e la necessità / volontà di perseguire finalità di interesse collettivo tali da poter immaginare che i meccanismi di scambio su base mutualistica, veicolati magari anche attraverso modalità e vettori innovativi, possano rappresentare un valore distintivo e divergente rispetto a modalità che magari privilegiano elementi di natura formale.

” **Mutualizzare**
è un 'verbo di moto' capace di
restituire apprendimenti che
nella sua versione 'statica',
legata cioè alle forme dei suoi
diversi vestiti istituzionali non
emergono in modo
altrettanto evidente.



3.2 Implicazioni metodologiche e di strategia di ricerca

L'obiettivo di definire il neo-mutualismo attraverso i suoi processi istituenti individuandone i tratti distintivi e mappando le nuove forme organizzative e collaborative che ne scaturiscono, richiede di adottare uno stile di ricerca che sollecita non solo gli apparati metodologici ma anche la postura di chi indaga. Solo in questo modo sarà possibile che l'atlante che scaturirà da questo percorso progettuale risponda all'esigenza di cogliere i driver di sviluppo che alimentano scelte organizzative e di servizio, intenzionalità d'impatto a livello territoriale, politiche e strategie da mettere in campo per dare continuità a processi trasformativi.

Negli ultimi anni la ricerca su fenomenologie di innovazione sociale latamente intese (Busacca, 2020) si è infatti concentrata su aspetti che hanno principalmente riguardato: - la mappatura di esperienze, spesso come buone pratiche, per determinare la "massa critica" di determinati fenomeni; - la trasferibilità immediata delle acquisizioni per il sostegno allo start-up e scale-up di nuove iniziative (Calderini, Gerli, 2020); - la costruzione di quadri di riferimento a livello strategico, anche essi, per quanto possibile, partecipati in particolare da emergenza "dal basso".

Sulla base delle acquisizioni provenienti da questo campo di ricerca - azione è possibile individuare in conclusione alcune aree di approfondimento rispetto ai principali processi sociali di neo-mutualismo la cui innovazione dipende, in buona sostanza, da una maggiore capacità abilitante.

- **Propensione educativa:** consiste in un insieme di attività formali e informali (es. formazione, pratiche di apprendimento tra pari, ecc.) che hanno l'obiettivo di potenziare le capacità relazionali in senso cooperativo delle persone a vario titolo coinvolte nell'iniziativa.
- **Qualità del community management** che chiama in causa ruoli, funzioni e posture più o meno codificate che hanno l'obiettivo di costruire e "manutenere" comunità all'interno e all'esterno dell'organizzazione.
- **Capacità di coprogettazione e coproduzione** che consiste nell'adozione ad ampio raggio di modalità di coinvolgimento di diversi attori nelle fasi di progettazione (codesign) e di produzione di beni e servizi.
- **Sperimentalità della governance**, ovvero modalità di strutturazione e di gestione degli assetti di governance in modo da favorire processi di codecisione fra diversi soggetti, sia tra quelli formalmente "proprietari" dell'organizzazione sia coinvolgendo stakeholder esterni.

- **Mix di risorse ed effetti leva:** diffusione e livello di strutturazione di business model basati sulla capacità di attrarre e di combinare in modo virtuoso risorse di varia natura e provenienza (da diversi mercati, di natura donativa, di tipo non economico, ecc.).
- **Orientamento all'impatto,** ovvero elementi di natura strategica e di mindset da cui traspare una propensione dell'organizzazione a generare trasformazioni positive e durature nelle loro comunità di riferimento.

Questi ambiti rappresentano altrettanti punti di osservazione rispetto a processi istituenti da tracciare attraverso l'atlante del neo-mutualismo. Da essi – dal loro orientamento e dalla loro consistenza trasformativa – potrà dipendere l'affermazione di una nuova espressività del mutualismo in grado di cogliere sollecitazioni e opportunità che per certi versi rappresentano un unicum di questa particolare fase storica. Ciò è visibile guardando a dinamiche sociali che prendono forma in un campo di tensioni tra crowd indifferenziate e volubili vs community di scopo; dalla "retroazione" del capitale naturale in termini di ripristino e adattamento e, non da ultimo, da frontiere di innovazione tecnologica che si presentano sempre più in forma di dilemmi etici che richiedono scelte profondamente politiche.

3.3 In sintesi: il neo-mutualismo come antidoto alla crescente uniformità dei modelli economici, sociali e istituzionali

La prospettiva del neomutualismo non vuole proporsi come un "remake" della cooperazione e dell'economia sociale, ma come una prospettiva radicale e antagonista di un sistema che sta metabolizzando e rilanciando categorie sociali e comunitarie solo come driver di un riposizionamento per competere nel lungo periodo (Venturi, 2020). La terzietà e la biodiversità di una riscoperta "catena del valore" sono l'unica alternativa che abbiamo, oltre a quella (legittima) di correggere il capitalismo e le politiche dall'interno. In un'era caratterizzata da disuguaglianze oramai endemiche, la proposta di cambiamento non può passare solo dalla sostenibilità di paradigmi che nel tempo si sono dimostrati "parassitari" (emblematici gli ultimi dati di Oxfam sulla concentrazione della ricchezza nel periodo pandemico), ma dalla riproposizione di logiche economico-sociali, che nascono da strutture motivazionali completamente diverse da quelle utilitaristiche. Il mutualismo infatti non si è affacciato nella storia come etica da associare all'economia, ma come prospettiva di felicità pubblica realizzata attraverso il lavoro. Insomma, oggi, le scelte economiche non si possono più solo categorizzare in base alla loro propensione sociale, è necessario chiedersi dove va il valore e come contribuisce a costruire "il dopo". Un dilemma che chiama in causa il terzo settore e l'economia sociale non solo sulla frontiera dei principi, ma soprattutto sull'innovazione e sulla necessaria cultura che deve sostenerla.

Il neo-mutualismo non è un ritorno nostalgico al passato, ma un paradigma potente e concreto per ripensare lo sviluppo in un'epoca di profonda incertezza. Nato dalla crisi dei sistemi convenzionali, si fonda sulla reciprocità, sulla partecipazione comunitaria e su una visione di sostenibilità integrale. La sua forza sta nella capacità di attivare le comunità come protagoniste del cambiamento, generando valore in modo inclusivo e sostenibile.

Questo paradigma ci insegna a trasformare la vulnerabilità e l'incertezza in una risorsa strategica per l'innovazione sociale ed economica, costruendo comunità più resilienti, inclusive e sostenibili. Il futuro delle nostre comunità dipende dalla capacità di realizzare forme di convivenza più giuste, solidali e generative, come quelle che il neo-mutualismo indica.

Bibliografia

- Aiccon (a cura di)(2025), Common People. Il valore pubblico delle comunità intraprendenti, Presentazione del progetto.
- Bellini B. (a cura di)(2022), Neomutualismo come pedagogia del “fare assieme”. Intervista a Venturi e Zandonai, Fondazione Barberini, collana conversazioni 01, pp.1-17.
- Baldazzini A., Venturi P. (a cura di)(2022), Generazioni. La sfida della sostenibilità integrale. Atti dell’edizione 2021 delle Giornate di Bertinoro per l’economia civile, Forlì, Aiccon.
- Battistoni F., Quaggiotto G., Zandonai F., “Ridisegnare le meso istituzioni dell’economia sociale per affrontare l’incertezza. Il caso del Consorzio nazionale CGM”, Studi Organizzativi, 1/2024, pp. 112-128.
- Busacca M. (2020), “Gli studi di innovazione sociale e i loro limiti”, Impresa Sociale, n. 2/2020, pp. 23-33.
- Calderini M., Gerli F. (2020), “Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell’imprenditoria ad impatto. Un ripensamento degli ecosistemi d’innovazione per una nuova generazione di politiche”, Impresa Sociale, n. 3/2020, pp. 10-19.
- Cavarero A. (2019), Democrazia sorgiva. Note al pensiero politico di Hanna Arendt, Milano, Raffaello Cortina editore.
- Collettivo per l’economia fondamentale (2019), Economia fondamentale. L’infrastruttura della vita quotidiana, Torino, Giulio Einaudi editore.
- D’Alena M., Manzini E. (a cura di)(2024), Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi, Milano, Egea editore.
- De Benedictis L., Miccolis S., Venturi P., Zamagni S. (2023), “La prospettiva civile dell’impatto sociale”, position paper Aiccon.
- Dunn R. (2025), The Call of the Honeyguide: What Science Tells Us about How to Live Well with the Rest of Life, New York, Basic books.
- Esposito R. (2023), Vitam instituere. Genealogia dell’istituzione, Torino, Giulio Einaudi editore.
- D’Alena M., Manzini E. (a cura di)(2024), Fare assieme. Una nuova stagione di servizi pubblici collaborativi, Milano, Egea editore.
- Dasgupta P. (2025), Il capitale naturale. Quanto vale il mondo intorno a noi, Milano, Bocconi University Press.
- Fici A., Rossi E., Sepio G., Venturi P. (2020), Dalla parte del Terzo Settore. La Riforma letta dai suoi protagonisti, Bari-Roma, Editori Laterza.

- Hess C., Ostrom E. (a cura di)(2009), *La conoscenza come bene comune. Dalla teoria alla pratica*, Milano, Bruno Mondadori editore.
- Istat (a cura di)(2024), *Benessere e disuguaglianze in Italia, Rapporto di ricerca*.
- Laffi S. (2025), *Immagina. Antidoti contro la rassegnazione*, Milano, Feltrinelli.
- Lingiardi V. (2019), *Io, tu, noi. Vivere con se stessi, l'altro, gli altri*, Novara, De Agostini libri.
- Lodi Rizzini, Maino, "Capitolo 1. Da una crisi all'altra: bisogni sociali crescenti per un welfare dal futuro incerto", in Maino F. (a cura di)(2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.
- Lowenhaupt Tsing A. (2021), *I funghi alla fine del mondo. La possibilità di vivere nelle rovine del capitalismo*, Rovereto, Keller editore.
- Horowitz S. (2021), *Mutualism: Building the Next Economy from the Ground Up*, New York, Penguin Random House.
- Kropotkin P. (2020), *Il mutuo appoggio. Un fattore dell'evoluzione*, Milano, Elèuthera
- Martinelli F. (2025), "Il neomutualismo digitale dalle piattaforme all'intelligenza artificiale", *Pandora rivista*, 04 dicembre 2025, intervista di Andrea Baldazzini.
- Meadows D.H. (2019), *Pensare per sistemi. Interpretare il presente, orientare il futuro verso uno sviluppo sostenibile*, Milano, Guerini e Associati.
- Messina P., Mura B. (2023), "Verso un nuovo welfare territoriale integrato? Le potenzialità degli ambiti territoriali sociali (ats)", *Economia e Società Regionale*, n. 2/2023, pp. 77-95.
- Milani C. (2022), *Tecnologie conviviali*, Milano, Elèuthera
- Nunes R. (2025), *Né orizzontale né verticale. Una teoria dell'organizzazione politica*, Roma, Alegre.
- Polizzi E. (2023), "Una politica per l'amministrazione condivisa. Gli usi possibili degli strumenti di riforma", *Impresa Sociale*, 4/2023, pp. 36-45.
- Rajan R. (2019), *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da stato e mercati*, Milano, Egea editore.
- Remotti F. (2019), *Somiglianze. Una via per la convivenza*, Bari-Roma, Laterza.
- Salvatori G., Guerini G. (2024), "L'economia sociale alla prova delle policy", *Impresa Sociale*, 1/2024, pp. 60-69.
- Sturabotti D., Venturi P. (2018), "Imprese coesive. Relazioni e territorio come leva della competitività", *short paper Aiccon*, 18/2018.
- Tricarico L., Venturi P. (2020), "Per un presente a prova di futuro dobbiamo coltivare il cambiamento tra sistemi e organizzazioni", *cheFare*, 21 aprile 2020.
- Venturi P., Rago S. (2016), *L'economia della coesione nell'era della vulnerabilità*, Forlì, edizioni Aiccon.

- Venturi P., (2020), "Neo-mutualismo e nuove "convergenze", per una normalità trasformata", Pandora Rivista, 24 aprile 2020.
- Venturi P., Baldazzini A. (2022), "Il fattore culturale nel governo delle transizioni a matrice comunitaria", AGCult - letture lente, 5 ottobre 2022.
- Venturi P., Baldazzini A. (2023), "Cooperative di comunità. Il neo-mutualismo come leva per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale", Short paper AICCON 30/2023.
- Venturi P., Baldazzini A. (2025), "Il valore dell'economia sociale nel modello di sviluppo territoriale: sostenibilità e impatto comunitario", Pandora rivista, 13 giugno 2025.
- Venturi P., Rago S. (2020), World Making. Per un nuovo protagonismo del Terzo Pilastro, Forlì, Aiccon edizioni.
- Venturi P., Zandonai F. (2019), Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società, Milano, Egea editore.
- Venturi P., Zandonai F. (2020), "La "terra di mezzo" che espande la sfera pubblica", Pandora rivista, 29 luglio 2020.
- Venturi P., Zandonai F. (2022), Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare, Milano, Egea editore.
- Venturi P., Zandonai F. (2023a), "La prospettiva del neomutualismo. Un meccanismo sociale fondato sulla convergenza di tutti", Animazione Sociale, n. 360, pp. 28-31.
- Venturi P., Zandonai F. (2023b), "La radice e la prospettiva del neomutualismo", short paper Aiccon, 28/2022.
- Venturi P., Zandonai F. (2024), Spazio al desiderio. Il potere delle aspirazioni per generare innovazione e giustizia sociale, Milano, Egea editore.
- Zamagni S. (2024), Cambiare le regole del gioco. La nuova frontiera del terzo settore, Short paper Aiccon, 31/2024.
- Zamagni S., Venturi P. (2017), "Da spazi a luoghi", short paper Aiccon 13/2017.
- Zandonai F. (2022), "Il mutualismo alla prova della contemporaneità", rivista Solidea, n. 3/2022, pp. 36-38.



common PEOPLE

*Il valore pubblico
delle comunità intraprendenti*

aiccon
research center

c/o Scuola di Economia
e Management
Università di Bologna
sede di Forlì

P.le della Vittoria, 15
47121 Forlì (FC)

ecofo.aiccon@unibo.it

www.aiccon.it

aiccon
research center