

Il CUM è una proprietà collettiva di 353 ettari a Massenzatica (Ferrara).

Le sue origini risalgono al Medioevo quando l'Abate di Pomposa concesse alla popolazione locale il diritto al pascolo di queste terre marginali poco adatte alla coltivazione.

Da allora queste terre furono lavorate e gradualmente bonificate. Le attuali 600 famiglie hanno usufruito di una particolare forma giuridica di proprietà (né privata, né pubblica) che ha consentito una peculiare modalità di gestione che è riuscita, soprattutto negli ultimi 20 anni, a coniugare redditi e occupazione dei Consorziati, con un approccio imprenditoriale.

Questa forma *sui generis* di proprietà appare "avanzata" in quanto ha come obiettivi una pluralità di interessi in termini sia di **efficienza** (ricavi, profitti, occupazione, buona gestione dell'impresa, ...) ed **efficacia** (consenso e condivisione degli obiettivi aziendali da parte della comunità locale, occupazione di personale locale altrimenti inoccupato per parte dell'anno, aiuto ai deboli,...

Ha saputo trovare un equilibrio avanzato rispetto ad un tipico "trade off" che caratterizza spesso un'organizzazione pubblica più legata all'efficacia (istituzionale) degli obiettivi da perseguire che all'efficienza con cui li raggiunge.

UNA CARTA DEL FERRARESE DEL 1814

a cura di
Stefano Pizzoli e Sergio Venturi
presentazioni di
Serafino Monini e Pier Luigi Cervellini
con scritti di
Gabriele Giorgi, Stefano Pizzoli, Massimo Quamì, Sergio Venturi



AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI FERRARA
ISTITUTO PER I BENI ARTISTICI CULTURALI E NATURALI
DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA

In tal senso si configura come una gestione innovativa di una "comunità interna che serve una comunità esterna" nel modo più appropriato, utilizzando parte dei terreni per rispondere agli obiettivi della comunità locale e dando in gestione a privati una parte residua di terra, in modo da disporre di un benchmark stimolante. Rendendo più efficiente la gestione, serve sia i clienti (la comunità esterna), sia i propri soci (comunità interna), stimolati dal

mercato. La *governance* tiene così conto di una pluralità di valori e fattori, in cui l'uso dei terreni e la Natura sono ora fattori inclusivi.

In tal modo l'esperienza CUM si inserisce in quel filone del capitalismo sociale, "social oriented" contrapposto a quello più tradizionale "profit oriented" che secondo alcuni esperti e studiosi sono il futuro dell'Umanità.

In copertina si vede l'abitato di Massenzatica a ridosso del Po di Goro che si estende con due lingue di terra in mezzo alle valli da bonificare. La cartina è stata realizzata dai geografi al seguito dell'esercito francese di Napoleone nel 1814 e riprodotta dall'Amministrazione Provinciale di Ferrara e dall'Istituto per i Beni artistici e culturali e naturali della Regione Emilia-Romagna.

Consorzio Uomini di Massenzatica (CUM) *Vers un nouveau capitalism?*

Andrea Gandini⁽¹⁾
Chiara Bertelli⁽²⁾
Anna Occhi⁽²⁾

Premessa

Le linee guida della ricerca

Il Consorzio Uomini di Massenzatica (da ora **CUM**) ha inteso verificare tramite lo studio svolto da una società esterna le caratteristiche principali della sua azione in modo da capire, anche sul piano teorico, le modalità di azione svolte in **passato**, nel **presente** e cogliere germi, possibilmente, dello sviluppo necessario **futuro**.

A tutta prima Cds ha sviluppato un'indagine sul Consorzio e sulle sue risultanze (anche in base a documenti e interviste), in stretta collaborazione con chi del Consorzio è attore e gestore e con esperti come il prof. Pietro Nervi che hanno una specifica competenza sulle proprietà pubbliche collettive.

Ciò ha consentito di giungere ad un'analisi che crediamo esauriente, dell'esperienza CUM.

Introduzione: cosa sono le Proprietà collettive

Le realtà dei demani civici e delle proprietà collettive si stima che si estendano in Italia per circa 1.500.000 ettari (circa il 40% del territorio nazionale a destinazione agro silvo - pastorale). Queste realtà sono state per prime studiate dall'Università di Trento e dal suo Centro studi, che ne ha permesso di riscoprire le caratteristiche e di formare nel marzo 2006 una "Consulta Nazionale" di tali Proprietà collettive⁽³⁾.

(1) Docente di economia aziendale Università di Ferrara, ricercatore Cds.

(2) Economiste, ricercatrici Cds.

(3) Ha sede presso il Centro studi e documentazione sui demani civici e le proprietà collettive dell'Università di Trento, in via Prati, 2 a Trento.

La Consulta nazionale si propone di conservare, sviluppare ed approfondire le peculiarità storiche, giuridiche, istituzionali, economiche e culturali delle proprietà collettive e dei domini civici, ma soprattutto si indirizza alla difesa ed alla valorizzazione di queste realtà. Ne fanno parte tutti i soggetti che amministrano e gestiscono beni della proprietà collettiva, dei demani o degli usi civici locali ed i loro coordinamenti, specie quelli a livello regionale (Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Campania, Emilia Romagna si sono già formalmente costituiti).

Le proprietà collettive intendono essere interlocutrici preferenziali per le istituzioni nella gestione del patrimonio ambientale, nelle iniziative di sviluppo del territorio, nella valorizzazione dell'identità sociale e culturale delle comunità. Stato, Regioni, Province, Comunità Montane e Comuni dovrebbero vedere negli enti della proprietà collettiva un naturale ed intrinseco elemento di valorizzazione dei territori in cui queste forme giuridiche sono presenti.

Vi sono infatti esempi significativi per cui questa forma particolare di proprietà collettiva possa apportare, più di altre forme di proprietà, uno specifico contributo alla valorizzazione del territorio.

Questa è anche la ragione per cui in ottobre 2007 è nato in Emilia-Romagna un coordinamento di queste realtà (espressione territoriale della "Consulta nazionale della proprietà collettiva"), un'associazione senza fini di lucro costituitasi –come detto- nel marzo 2006.

Un patrimonio in Emilia-Romagna di oltre 40-50 mila ettari

In Emilia-Romagna si è finora accertata la presenza di più di 40mila ettari di terreno agro-silvo-pastorale gestito dagli enti della proprietà collettiva, per lo più dislocati nell'Appennino occidentale ed in alcune importanti realtà in pianura settentrionale (Partecipanze, Consorzio Uomini di Massenzatica, ecc.). Secondo una definizione inserita in un progetto di legge voluto dalle proprietà collettive: "*È dominio collettivo l'ordinamento caratterizzato dall'esistenza di una collettività, i cui membri tengono in proprietà terreni ed insieme esercitano più o meno estesi diritti di godimento, individualmente o collettivamente, su terreni che il comune amministra o la comunità da esso distinta tiene in proprietà pubblica o collettiva*".

Tab. 1 - Estensione (ettari) delle proprietà collettive in Emilia-Romagna (compresi i diritti di godimento).

Provincia	Estensione
Bologna	6.750
Ferrara	1.800
Modena	2.000
Reggio Emilia	13.000
Parma	19.600
Piacenza	11.000
Emilia-Romagna	54.150

La proprietà collettiva è una forma diversa del possedere, dove non sono sopportabili modelli od atteggiamenti individualistici; è proprietà di una comunità sovrafamigliare, dove c'è poca proprietà ed assai più statuto dei beni, dove la comunità non è intesa come semplice combinazione di beni e di persone, ma persone e beni sono ordinati alla luce di una solidarietà intensissima. Per questo le proprietà collettive – pur non essendo demani – sono protette dalla legislazione vigente con i requisiti della demanialità: inalienabilità, inusucapibilità, imprescrittibilità, immutabilità: le quattro "i" che hanno salvaguardato – nel bene e nel male – l'integrità di queste proprietà dalla patologia fondiaria che ha investito nel passato le proprietà private della montagna, e la cui salvaguardia è – con il Dpr 616 del 1977 – affidata alle Regioni.

In Emilia-Romagna le aree dove sono presenti queste antiche comunità, hanno quasi tutte (anche rispetto a territori limitrofi della stessa regione) mostrato nel corso degli ultimi cento anni dinamiche di sviluppo maggiori. La causa principale pare risiedere nel fatto che questa specifica proprietà collettiva ha favorito due aspetti:

- a) la dinamica imprenditoriale;
- b) la non dispersione (parcellizzazione o vendita) dei fondi agricoli.

Questi due aspetti hanno favorito la crescita sia della componente "imprenditoriale", sia la crescita di una sorta di "fratellanza" che insieme hanno generato sviluppo più che altrove, in aree per esempio dove la vendita dei terreni ha dato luogo a grandi fondi gestiti da singoli privati che hanno poi originato una moltitudine di dipendenti, e come tali, una minor dinamica imprenditoriale, se non altro per il fatto che i van-

taggi delle innovazioni non andavano direttamente a chi le faceva, come invece nel caso dei piccoli proprietari.

Queste formule si sono sviluppate sia nella montagna (appennini) e nella pianura. Negli appennini citiamo l'esempio delle "Comunali parmensi", associate in un Consorzio di secondo grado, che ha di recente celebrato i 50 anni di attività. Esse hanno trovato nella gestione dei prodotti forestali e del sottobosco una notevole attività di sviluppo per tutto il territorio montano. Un altro esempio dell'Appennino (piacentino) è quello della Comunalità di Gorla che gestisce un'importante azienda agro-faunistico-venatoria e di allevamento bovino.

In pianura prosperano le Partecipanze agrarie emiliane, diverse per caratteristiche rispetto al CUM, ma originate tutte da antiche concessioni, fatte da Abati o Vescovi con poteri feudali tra il XI e il XII secolo, alle popolazioni locali, di vaste aree di terreni paludosi o boschivi da bonificare o coltivare. Aree assegnate in proprietà comune e in perpetuo ai capifamiglia ivi residenti e ai loro discendenti maschi, da suddividere e scambiare periodicamente tra essi (ogni 20 anni nella partecipazione di Cento - Ferrara), con il divieto assoluto di vendere o trasformare in proprietà privata dei singoli Partecipanti⁽⁴⁾.

Ogni Partecipanza è regolata da antichi e complessi Statuti, che sono stati, nel corso dei secoli, solo in parte modificati e aggiornati, ma che conservano alcune regole basilari immutate nel tempo. Una di queste regole è quella dell'"incolato", che sancisce l'obbligo di residenza ininterrotta e continuativa del Partecipante nel territorio di competenza della sua Partecipanza, per almeno 2 anni prima dell'inizio delle operazioni di divisione dei terreni e di assegnazione dei "capi". Assegnazione che è fatta ogni venti anni per alcune Partecipanze, o ogni nove per altre. Va ricordato anche che il diritto all'appartenenza ad una Partecipanza è riservato solo agli uomini che portano determinati cognomi e sono sicuramente discendenti da quel primo nucleo di famiglie che beneficiarono della prima concessione. Questa singolare istituzione di proprietà fondiaria comunitaria, pur essendo circoscritta in alcune aree e con "capi" di modesta estensione, ha avuto, ed ha tuttora, un ruolo rilevante per l'economia agricola e per il contesto sociale delle località in cui si trovano le Partecipanze. È anche molto sentito e coltivato l'interesse per la conservazione delle memorie storiche, delle tradizioni e della storia locale.

(4) Si tratta infatti di terreni che non sono cedibili, né alienabili-vendibili, né usucapibili.

Nel Consorzio Uomini di Massenzatica possono tuttavia partecipare anche le donne (se vedove) o figlie se costituiscono un nucleo proprio e autonomo.

Le Partecipanze emiliane derivano da una concessione, datata 1058, dell'abate Gotescalco di Nonantola. Questi enti, che rappresentano un *unicum* nella struttura sociale ed istituzionale italiana, sono sei, concentrate tra il Panaro ed il Sillaro: Nonantola (MO), Cento (FE), Pieve di Cento (BO), S.Giovanni in Persicelo (BO), S.Agata Bolognese (BO), Villa Fontana (Medicina, BO)⁽⁵⁾. Tutte, con grande sensibilità, hanno concentrato le proprie energie verso interventi di carattere agro-ambientale.

In provincia di Ferrara oltre alla Partecipanza di Cento, collocata in un'area ad altissimo sviluppo economico e industriale (alla periferia del Bolognese), oggetto di molti studi, esiste il **Consorzio Uomini di Massenzatica (CUM)** a Mesola (Basso Ferrarese), all'interno di una vastissima area bonificata (dal mare) alla fine dell'ottocento e che è sempre stata in ritardo di sviluppo, in quanto lontana dalle direttrici di sviluppo e povera di infrastrutture. Già ai tempi degli Estensi (1500) i monaci di Pomposa, furono costretti ad abbandonare il convento per recarsi a Ferrara.

(5) A Villa Fontana, per esempio, tramite i regolamenti Cee 2078/92 e Ce 1257/99 si è potuto realizzare un vasto progetto di riqualificazione e riequilibrio ambientale, il "Piano verde della Tenuta Vallona", che ha permesso la riconversione di circa 100 ettari di seminativo in zone e prati umidi, macchie, radure e siepi alberate, spazi ad altissimo valore ambientale e faunistico ricompresi nelle aree SIC (siti di importanza comunitaria) e ZPS (zone di protezione speciale) della rete Natura 2000. Inoltre si è favorita un'agricoltura di tipo estensivo che utilizzi tecniche a basso impatto ambientale basate principalmente sulla lotta integrata. Numerosi infatti sono i terreni soggetti agli impegni di cui all'azione A1 - agricoltura integrata (Reg.Cee 2078/92 e Ce 1257/99) con l'obiettivo di una sensibile riduzione dell'impiego di concimi e/o fitofarmaci.

Inoltre, su circa il 10% della superficie aziendale, l'ente ha ottenuto dai partecipanti che ne curano la conduzione agricola l'impegno di introdurre, per un ciclo colturale di almeno sei anni, specie che hanno un basso impatto sui terreni quali erba medica e rafano. In quest'ottica la Partecipanza si è fatta promotrice e sostenitrice assidua dell'accordo agroambientale della pianura di Medicina e di Molinella. Gli agricoltori si sono così resi protagonisti della soluzione di problemi di compatibilità ambientale della pratica agricola su almeno il 40% della superficie ricompresa nell'accordo.

Dal Basso Ferrarese nel secondo dopoguerra sono emigrati (prevalentemente verso Torino e le aree del Nord Ovest) circa 100mila braccianti ed ancora oggi i tassi di disoccupazione sono tra i più alti dell'Emilia-Romagna e i redditi tra i più bassi.

In queste aree sono presenti molte aziende agricole di grandi dimensioni e ancora oggi un vasto bracciantato. Un esempio per tutti è l'azienda agricola Sbtf (quotata in borsa) di proprietà del fondo pensioni dei dipendenti della Banca d'Italia che ha 4.300 ettari.

Il Consorzio Uomini di Massenzatica di Mesola⁽⁶⁾: una specificità locale di sviluppo

Brevi cenni storici

Già nel nome si capiscono le origini antiche del Consorzio (1400), un tempo in cui alle donne non era consentito disporre di beni. Questa antica usanza a favore dei soli uomini è valsa anche per la Partecipanza di Cento, dove ancora oggi, per antica lex, le terre sono suddivise ogni 20 anni tra i soli maschi eredi residenti. Un principio discriminatorio nei confronti delle donne che ha tuttavia avuto il pregio di non frammentare i fondi in modo tale che ancora oggi essi conservano una dimensione minima comunque ottimale per la produzione. Mentre la Partecipanza Centese è regolata dal diritto privato, il CUM è regolato dal diritto pubblico.

Per quanto riguarda la partecipazione delle donne il CUM ha recepito nel 1971 la direttiva nazionale sul "nuovo diritto di famiglia". Da quella data, con le opportune modifiche statutarie, le donne godono del diritto di elettorato attivo e passivo.

(6) L'attuale popolazione di riferimento del CUM (la sua comunità interna) è quella delle frazioni di Massenzatica (549 abitanti nel 2008) e Monticelli (846 abitanti), per un totale di 1.400 persone circa.

Pomposa fu nell'anno mille un potente monastero, governato da un Abate. Uno dei monaci fu quel famoso Guido d'Arezzo⁽⁷⁾, che inventò il tetragramma, che sostituì l'allora dominante *notazione neumatica*. Il suo trattato musicale, il *Micrologus*, fu il testo di musica più distribuito del Medio Evo, dopo i trattati di *Severino Boezio*.

Originariamente in mezzo al mare l'Abate di Pomposa diede agli Uomini di Massenzatica il diritto di pascolo per bovini, equini, pecore e maiali nel terreno sabbioso (di origine alluvionale e da detriti del Po), poco adatto alla coltivazione. Nel 1553 i monaci si trasferirono da Pomposa, in riva al mare ma in area a basso sviluppo e paludosa, a Ferrara (nel monastero di San Benedetto). Da allora il diritto di pascolo per gli Uomini di Massenzatica diventa anche diritto di pesca nelle acque interne e diritto alla caccia negli ampi boschi ancora allora esistenti, diritto alla legna e al taglio del bosco.

Si fa presente che fino al 1935-6 non tutti i terreni erano prosciugati e coltivati, cosa che avverrà progressivamente fino al 1970⁽⁸⁾. La bonifica ha quindi esteso progressivamente la coltivazione.

La progressiva e molto lenta "bonificazione" di queste terre un tempo marginali e "malsane" ha consentito al CUM una specificità: quella di poter conservare una propria autonomia che si basa sul "merito" di avere bonificato e migliorato nel corso degli anni (ormai secoli) i terreni un tempo marginali a loro affidati.

Un punto di svolta significativo avviene negli anni '90 quando le innovazioni culturali sperimentate nei terreni sabbiosi, vengono diffuse anche nei terreni del Basso Ferrarese e del CUM con ottimi risultati di resa agricola, trasformando quelli che erano sempre stati terreni marginali in "ottimi e con un buon valore di mercato" in particolare, per le colture delle orticole (radicchio, carote, fagiolini, patate, cavoli,...), degli asparagi e delle fragole da vivaio.

(7) Nacque intorno al 991. Il luogo della sua nascita è incerto: *Ferrara, Pomposa, Talla*, ...sono alcuni tra i centri che se ne contendono i natali. Morì intorno al 1050. Fu monaco benedettino e curò l'insegnamento della musica nell'Abbazia di Pomposa, sulla costa Adriatica vicino a Ferrara, dove notò la difficoltà che i monaci avevano ad apprendere e ricordare i canti della tradizione Gregoriana. Per risolvere questo problema, ideò e adottò un metodo d'insegnamento completamente nuovo, che lo rese presto famoso in tutta l'Italia settentrionale. L'ostilità e l'invidia degli altri monaci dell'abbazia gli consigliarono di trasferirsi ad Arezzo, città che, benché priva di un'abbazia, aveva una fiorente scuola di canto. Qui giunto, si pose sotto la protezione del vescovo Tedaldo, a cui dedicò il suo famoso trattato: il *Micrologus*.

(8) Tutti i dossi vengono spianati e la sabbia di risulta viene venduta, in quanto idonea in edilizia.

Un secondo punto di svolta avviene nel 1994/1998 con la fine dei *Patti agrari*. La scoperta che disporre di terreni sabbiosi non è affatto negativo, consente all'Amministrazione del Consorzio, che ora ha anche una nuova più motivata dirigenza, di rinnovare i contratti di affitto con gli agricoltori con il concorso delle associazioni di categoria aumentando gli affitti da valori molto modesti (circa 200mila lire all'anno per ettaro) ad un importo 5 volte superiore (550 euro). Tale somma, rimane comunque, abbondantemente al di sotto dei canoni di mercato che si aggirano, in quel periodo, tra i 1400/1700 euro ad ettaro all'anno. Il "canone agevolato" (circa metà del canone di mercato) è da intendersi come un sostegno concreto che l'ente attua nei confronti dei piccoli agricoltori consorziati.

Ciò consente comunque all'amministrazione di poter incassare finalmente cifre adeguate dai propri associati, i quali, peraltro, sono ora ben disposti in quanto le nuove prospettive di ricavi ottenibili da terreni non più marginali (ora completamente bonificati) e da colture redditizie (sostenute anche da specifiche conoscenze del CUM), danno ai consorziati la possibilità di guadagni nettamente superiori al passato, in grado dunque di sostenere un costo di affitto non più "miserevole".

Le potenziali resistenze al cambiamento di una comunità rurale adagiata su bassi costi (di affitto) e bassi ricavi venivano così superate offrendo nuove prospettive basate su alti ricavi e costi medi (di affitto).

Ciò consente anche di andare ad un superamento della relativa concentrazione dei terreni tra alcuni soci che si era determinata nel corso degli ultimi decenni, ma su cui c'era, peraltro, scarso interesse proprio per la loro marginalità. Da una situazione in cui 20 consorziati controllavano circa 200 ettari di terreno (57%) si passa alla più equa distribuzione: 33 Consorziati con a disposizione circa 160 ettari di terreno. In questo passaggio l'amministrazione del consorzio aumenta il numero dei beneficiari degli aiuti dell'ente, ed al tempo stesso, aumenta la superficie a propria disposizione per la conduzione diretta con finalità sociali.

Il rafforzamento della presenza diretta dell'amministrazione nella conduzione efficiente con finalità sociali dei fondi, serve a mitigare le pressioni "egoistiche" e prevaricatrici nei confronti del più debole, che sono insite nel "solo mercato".

Da una situazione in cui poche famiglie controllavano la maggioranza del terreno, si passa alla più equa distribuzione attuale (figure 1 e 2) e ad un numero maggiore di famiglie (da 20 a 33).

Distribuzione delle terre tra gli affittuari nel 1994 (20 famiglie) e nel 1998 (33 famiglie).

Nella figura 1 è inserito anche il privato Zanzi con 64 ettari; nella figura 2 è stato eliminato per evidenziare la maggiore distribuzione tra i soci tra il 1994 e 1998.

Figura 1

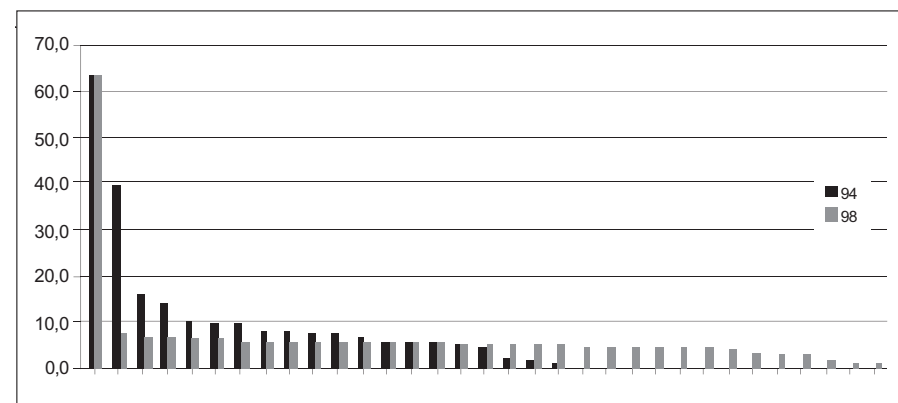
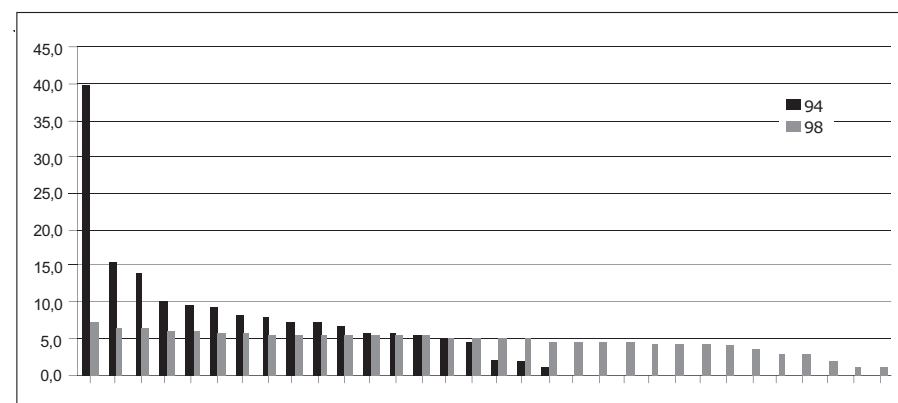


Figura 2



Fonte: Cds su dati CUM

La normazione del CUM dal 1894 ad oggi

Nel 1894, in esecuzione di una legge sull'ordinamento dei Domini Collettivi nelle province dell'Ex Stato Pontificio, è costituito il "Consorzio degli Uomini di Massenzatica". E' un consorzio di diritto pubblico che dispone di 353 ettari⁽⁹⁾.

In passato ci si basava infatti su "norme" non giuridiche, basate sugli "usi e costumi".

Una seconda normazione avviene nel 1927.

Le proprietà collettive non hanno tuttavia una normazione giuridica di diritto pubblico completa e specifica e di questo "soffrono", in quanto possono essere "espropriate" di diritti di fatto acquisiti sul campo nel corso di decenni e secoli di duro lavoro.

Il CUM è governato da un'Assemblea dei Consorziati chiamata al voto ogni 4 anni per eleggere il Consiglio e da un Consiglio di Amministrazione. Le cariche sono rinnovate ogni 4 anni (dal 1967 le cariche sono sempre rieleggibili). Il voto è uno per famiglia.

Le donne possono far parte di tutti gli organi a condizione che siano capofamiglia; il Consiglio, formato da 15 membri, elegge un Presidente ed una giunta esecutiva.

A differenza della Partecipanza di Cento anche le donne quindi possono essere capifamiglia/caposcheda, nel rispetto delle disposizioni di legge. 65 anni di età del Consorziato è il limite massimo entro il quale la terra deve essere riconsegnata nella piena disponibilità dell'ente; questo limite è stato introdotto dall'amministrazione, in quanto è l'età in cui gli agricoltori raggiungono il pensionamento e quindi, ragionevolmente, può venire meno il sostegno del Consorzio che, decide in autonomia se:

- 1) riassegnare il terreno per favorire i giovani, nuclei famigliari numerosi ecc...;

(9) I terreni di proprietà CUM sono 353 ettari, di cui coltivati sono 299 (altri 60 sono in set aside- non coltivati-, argini e strade). Di questi:

1. 73 sono coltivati in affitto da Zanzivivai;
2. altri 154 ad affittuari (con priorità a giovani, famiglie numerose, aziende più piccole, ad alto impiego di manodopera);
3. 60 coltivati direttamente da CUM;
4. sei ettari coltivati ad asparagi dal CUM;
5. sette ettari coltivati a vigneto da privati in affitto.

(10) Nelle singole Regioni esistono dei Commissari agli "Usi civici".

- 2) riassegnare il terreno ad agricoltori che mettono a dimora prodotti di pregio e ad elevato impiego di mano d'opera, con l'obiettivo di creare reddito ed occupazione nella comunità;
- 3) condurre direttamente il terreno con finalità sociali.

E' di tutta evidenza l'importanza, per il Consorzio, di avere una classe dirigente attenta ed in grado di "temperare" la propria azione stimolando una crescita economica e sociale collettiva.

I primi anni del secondo dopoguerra sono duri: la terra è poco produttiva, sabbiosa, poco irrigata, salmastra; si ara ancora con le bestie (bisognerà aspettare il 1968 per vedere il primo trattore). Si coltivano: grano, mais, canapa da seme; si paga con il sistema della decima (in natura).

Negli anni '60 si introduce l'irrigazione per coltivare riso (e smaltire anche la salsedine di mare), cocomeri, meloni.

Nel 1967 viene ampiamente rivisto lo Statuto e viene introdotto il principio di poter affittare parte dei terreni a società esterne o piccoli proprietari, in modo che i terreni siano coltivati nel modo più redditizio ("con l'obbligo di condurli secondo i migliori metodi agrari"), allo scopo di "migliorare la situazione sociale ed economica degli abitanti". Si tratta in prevalenza di braccianti e agricoltori con piccoli appezzamenti; allo stesso tempo prosegue l'opera di bonifica e miglioramento dei fondi con investimenti privati, rasature, spianamenti, rifacimento delle linee di scolo e di irrigazione, etc. Lo statuto dice che per "le affittanze dei terreni... vi sarà... un esperimento di asta ad unico incanto riservata ai Consorziati, qualora detta gara andasse deserta, le affittanze saranno attribuite mediante asta pubblica estesa anche ai non Consorziati...".

Nel 1979 un privato esterno (Zanzi) vince un'"asta", bandita dal Consorzio, in cui dovrà coltivare una parte del terreno CUM (73 ettari, il 20%) con l'obbligo di coltivare fragole da vivaio garantendo un'alta occupazione bracciantile. Da quel momento il costo degli affitti dei terreni del Consorzio **quasi raddoppia** e ciò genera un certo malessere tra quei "proprietari" (piccoli agricoltori) singoli che coltivano in modo tradizionale, con modesti investimenti e poca innovazione, e che sono, di fatto, spinti verso una gestione più oculata dei terreni dati loro in affitto dal Consorzio. Tuttavia questa scelta è nel complesso gradita perché fa raggiungere per la prima volta la piena occupazione e un aumento dei redditi all'intera comunità (braccianti, artigiani, commercianti, ecc..). E' la fase in cui si iniziano a costruire nuove case con notevole espansione delle piccole imprese edili della comunità.

Se si considera l'evoluzione delle figure professionali che hanno caratterizzato il CUM negli ultimi 60 anni si nota che le figure tipiche degli anni '50 e '60 (i braccianti) sono andate riducendosi (anche per le emigrizioni) e hanno lasciato spazio a una forma di "cooperazione" con maggiori responsabilità.

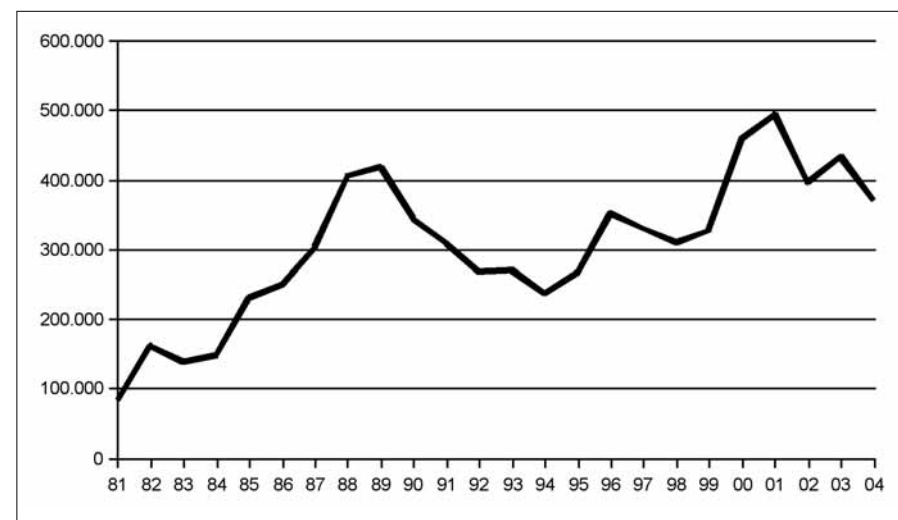
Si è inoltre passati:

- a) dal mero pascolo a nuove coltivazioni (in alcuni casi pregiate);
- b) la cooperazione (compartecipazione) ha evitato di cedere la maggior parte dei terreni a privati (il Consorzio mette il terreno ed effettua le lavorazioni specializzate, i braccianti che prestano la mano d'opera alla fine ricevono una percentuale sul ricavato netto); la scelta non è stata quindi di affidarsi solo ai "privati", ma di raggiungere un buon mix di scelte;
- c) la possibilità di affittare una parte minoritaria di terreno (20%) a privati (non Consorziati con specifici vincoli nelle coltivazioni) ha creato non solo maggiori entrate e (come poi si vedrà) nuove rilevanti opportunità di lavoro ai Consorziati (specie alle donne braccianti), ma soprattutto ha creato una sorta di "benchmark" esterno, in cui il valore della produzione e degli affitti "interni" sono ora confrontabili con quanto si potrebbe ritrarre affittando le terre ("al mercato"), creando così stimoli ad una gestione più efficiente ed attenta per "migliorare la situazione sociale ed economica degli abitanti" (come recita lo Statuto all'art.4.). In questa posizione il CUM si trova nelle condizioni migliori sia per "stimolare" i propri Consorziati (agricoltori) ad una gestione efficiente dei terreni, sia nel disporre di maggiori entrate esterne, senza pregiudicare (anzi favorendo) l'occupazione interna (che rimane un assunto principale) e la gestione dei terreni che rimane in prevalenza (80%) a maggioranza interna.

Le spinte economiche se non mitigate e ben gestite dall'amministrazione del Consorzio potrebbero portare nel volgere di alcuni anni ad una prevalente "gestione esterna", minando alle radici la comunità e l'essenza stessa del CUM.

Questa scelta di "equilibrio" tra "fratellanza e mercato" che consente di passare da bilanci modesti a bilanci "pingui", determina maggiori investimenti e una maggior capitalizzazione del CUM.

Fig. 3 - Risorse annue del CUM dal 1981 al 2007 (euro correnti).



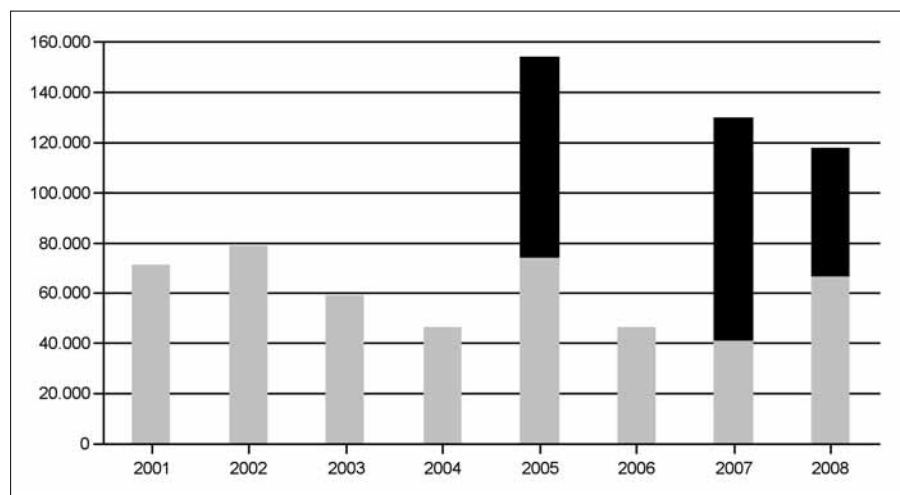
Fonte: Cum.

L'aumento delle entrate consente anche una crescita degli investimenti distribuiti sull'intera comunità e la riqualificazione urbana con l'acquisto (dal Comune di Mesola) e ristrutturazione della nuova sede (altrimenti oggi fatiscente). Dal 2000 al 2007 vengono spesi 702mila euro, di cui 220mila per l'acquisto e la ristrutturazione della nuova sede del Consorzio (indicati negli anni 2005, 2007 e 2008) ed altri 482mila euro per le seguenti attività di carattere sociale (le più importanti):

- 1) contributi a bisognosi per difficoltà familiari;
- 2) interventi a sostegno della diffusione e protezione dell'asparago verde;
- 3) sostegno del reddito e dell'occupazione bracciantile con la messa a dimora di colture ortive (asparago-cocomero-cavoli-radicchio-zucche-ecc.), che, pur causando perdite economiche al Consorzio, potevano assicurare redditività, protezione assicurativa e previdenziale, a molti Consorziati;
- 4) patrocinio e finanziamento della spesa per pubblicazioni di divulgazione culturale, turistica, ecc. ecc. (piante officinali del territorio - dune di Massenzatica, ecc);

- 5) contributi di sostegno per attività sportive, culturali, folcloristiche, ecc;
- 6) sostegno all'attività didattica della locale scuola elementare, con il finanziamento di visite di istruzione;
- 7) finanziamento delle vacanze marine (durante il periodo estivo) per i ragazzi della comunità;
- 8) ricerche e studi per la riqualificazione del territorio: *Massenzatica dal Comune al CUM*, 1998; *Vivere con le piante*, 2002, *l'attuale studio*, 2008;
- 9) operazioni che assicurano la permanenza di servizi locali (ufficio postale di Massenzatica).

Fig. 4 - Investimenti annui in attività di carattere sociale in euro (in nero le spese per la ristrutturazione della sede)



Fonte: Cum.

Per tutti gli anni '70 e precedenti le entrate furono modeste. Ancora nel 1979 il bilancio di previsione era di soli 48 milioni di lire.

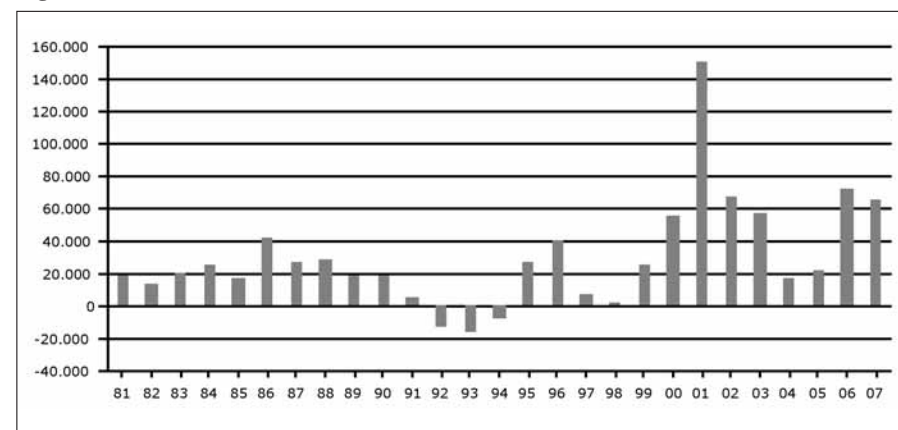
Nel 1980 tale bilancio sale a 129 milioni, grazie alle affittanze agricole date a un non Consorziato (l'azienda agricola ferrarese Zanzivivai) che consente al CUM di avere entrate consistenti. Alle terre vengono apportate, inoltre, migliorie notevoli e, nelle coltivazioni di vivai, vi è

un notevole impiego di braccianti (soprattutto in periodo invernale), che i piccoli agricoltori non riescono a garantire.

Il salario dei braccianti consente di incrementare il risparmio e i consumi di chi opera nella comunità (operai, commercianti, artigiani, etc.), innescando un circolo virtuoso. Ciò consente una crescita di reddito e di consumi, promossa dalle attività-comunità del CUM, di cui beneficia anche il resto della comunità locale.

Un altro modo di vedere il buon andamento del CUM è quello di evidenziare il saldo (quasi sempre positivo e in costante crescita dal 2000) tra entrate e spese, che consente una crescita degli investimenti.

Fig. 5 - Avanzo (disavanzo) annuo dal 1981 al 2007 (euro correnti)



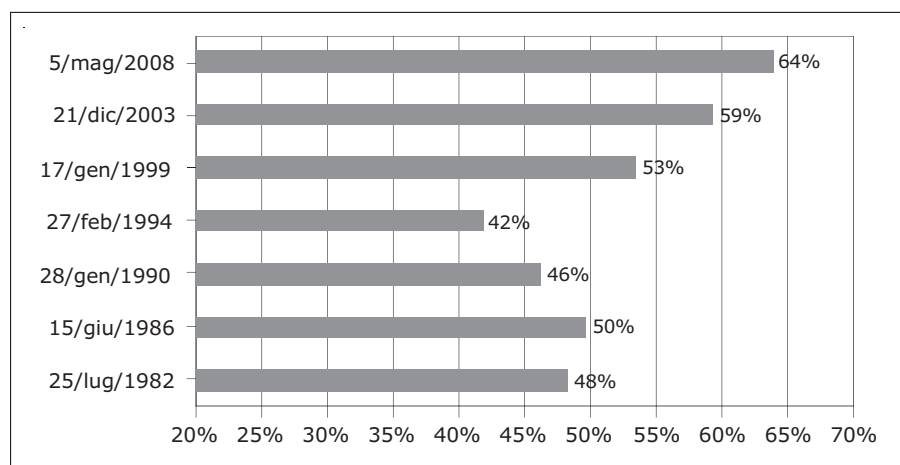
Fonte: Bilanci CUM.

Il Consorzio Uomini di Massenzatica ha una proprietà pubblica di 353 ettari che sono utilizzati in modo da favorire vari aspetti come:

- un uso efficiente di parte del terreno dato in gestione a società private (Zanzivivai);
- un uso efficiente di parte del terreno in modo diretto al fine di avere sia vantaggi propri, sia di favorire l'occupazione di personale che altrimenti lavorerebbe solo una parte dell'anno;
- sostenere i piccoli agricoltori Consorziati praticando canoni di affitto dei terreni "agevolato" (circa 1/3 del costo degli affitti correnti);
- usare parte degli avanzi di gestione per uso sociale al fine di favorire le famiglie più deboli della comunità locale.

Queste scelte, condivise dalla maggioranza dei Consorziati, portano ad una crescita della partecipazione alle elezioni dei Consiglieri degli ultimi 15 anni che raggiunge il 64% alle ultime elezioni del 2008. Negli anni '70 e '80 alle elezioni non aveva mai partecipato la maggioranza degli aventi diritto (sempre sotto il 50%). Alle elezioni del 1994 votava ancora solo il 42% degli aventi diritto; da allora si assiste ad una crescita costante e graduale fino alle ultime elezioni del 2008 (64%).

Fig. 6 - Percentuale di votanti dei soci alle assemblee del CUM dal 1982 al 2008



Fonte: CUM.

Ci sembra di potere dire, sulla base delle dieci interviste in profondità svolte a Consorziati, che fino agli anni '60 il tratto caratteristico del Consorzio era la sua "chiusura". Modesti erano gli stimoli all'innovazione o ad usare competenze e professionisti esterni per un miglioramento della situazione. La gestione interna era alquanto inadeguata, modesta la partecipazione⁽¹¹⁾, ma c'era poca "linearità" nella conduzione dei bilanci, nelle delibere, in sintesi, possiamo definirla una gestione "ondivaga". I dirigenti erano percepiti come alquanto indecisi⁽¹²⁾. Le entrate erano

(11) La partecipazione si può considerare bassa in quanto alle elezioni politiche o comunali partecipavano di norma circa l'80% degli aventi diritto, ma meno del 50% al CUM; solo negli ultimi 15 anni è risalita a livelli accettabili.

modeste, gli investimenti quasi nulli, gli affitti erano bloccati e la gestione approssimativa (ciò che era di tutti, di fatto era di "nessuno").

Il CUM era una realtà povera e del tutto sconosciuta all'esterno.

Un primo punto di svolta è l'insediamento in aree vicine di Zanzivivai, noti agricoltori privati ferraresi che hanno anche un forte export.

Essi infatti iniziano a coltivare fragole da vivaio in particolare; dal 1962 conservabili in frigo (una innovazione che consente anche di "strappare" prezzi maggiori in quanto la coltivazione va da luglio a novembre, con la successiva lavorazione in capannone e stoccaggio in frigorifero per poi successivamente essere vendute in paesi diversi, secondo il clima). Nel 1979 inizia un rapporto intenso tra Zanzivivai e il CUM, in quanto Zanzi offre 350 milioni di lire per coltivare almeno il 50% degli ettari CUM, garantendo inoltre l'occupazione locale dei Consorziati in quanto le colture sono ad alta intensità di lavoro. I terreni sabbiosi, un tempo poco produttivi, con le innovazioni culturali per questo tipo di terreni (nuovi ibridi di radicchio, carote, orticole in genere) e le nuove tecniche di irrigazione e concimazione, fanno sì che i terreni sabbiosi siano ora molto ricercati⁽¹³⁾.

L'offerta di Zanzi è rilevante ma rappresenta una spinta verso uno "snaturamento" della comunità locale e della sua specificità storica e culturale. La spinta può diventare dirompente in assenza di amministratori capaci ed attenti: è infatti più semplice, e con minori responsabilità, introitare grosse somme di affitto e gestirle discrezionalmente, anziché prendersi cura dei molteplici problemi, ben amministrando ma conservando le peculiarità del CUM come comunità.

Anche nel 1994 il Consorzio rischiò di essere "inglobato" dalla coop Sorgeva, ma ciò non avvenne⁽¹⁴⁾. Una certa inefficienza ed inerzia da parte degli amministratori, unita alla speculazione economica aveva creato la condizioni politiche per far passare nella comunità l'idea che serviva una sorta di commissariamento dell'ente.

Con le elezioni del 1994 si rimescolarono le carte, la comunità riuscì ad esprimere una nuova classe dirigente, motivata e determinata nel "salvare" il patrimonio culturale ed economico rappresentato dal

(12) Il collegio dei revisori in passato era formato da tre Consorziati (da statuto).

(13) Tra le coltivazioni è entrato anche il tabacco (a contratto col monopolio di Stato).

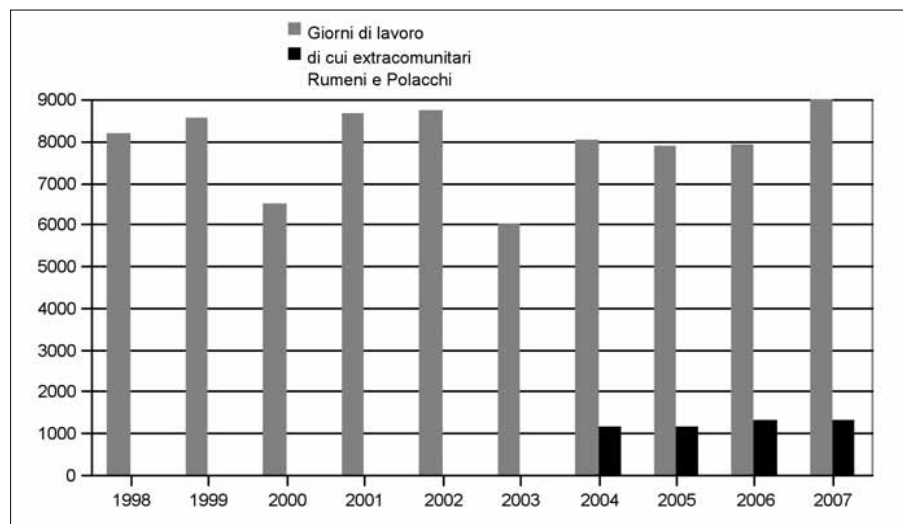
(14) Si potrebbe dire oggi fortunatamente, in quanto Sorgeva (una grande cooperativa) ha accumulato negli ultimi anni rilevanti deficit di bilancio, sostenuti con la vendita di parte del suo patrimonio fondiario.

Consorzio; con quelle elezioni la comunità si esprime chiaramente per ribadire la propria vitalità ed identità.

I terreni dati in affitto a Zanzi (corrispondenti al 20% delle proprietà CUM, con la clausola che il terreno potesse essere cambiato) consentono una crescita del lavoro dei famigliari (in genere mogli e figlie) dei soci. In questi terreni infatti si coltivano solo fragole con manodopera quasi solo femminile in modo da ricavare una sorta di 2° stipendio per la famiglia dei soci CUM. Ciò porterà negli ultimi dieci anni ad una quasi piena occupazione dei famigliari delle famiglie dei Consorziati, al punto che dal 2004 sarà necessario ricorrere ad immigrati (in particolare Rumeni e Polacchi) per coprire il fabbisogno di lavoro a cui l'offerta locale non riesce più a far fronte.

Nel 2007 le giornate di lavoro sono state 9mila per un monte stipendi di 593mila euro⁽¹⁵⁾.

Fig. 7 - Giorni di lavoro presso aziende esterne al CUM (Zanzivivai)



Fonte: Cum.

(15) Il rapporto dialogante con Zanzivivai ha consentito nel corso degli anni di accrescere le giornate di lavoro invernali della manodopera (nel 95% svolte da donne) presso Zanzivivai, al punto che nel 2007 le giornate di lavoro erogate da Zanzivivai sono state 9mila; quelle erogate da CUM sono state 657 (per 67mila euro).

Dal 1994 con l'insediamento dell'attuale amministrazione e il rinnovo degli affitti ai Consorziati il CUM apre altre nuove prospettive (aumento del numero dei consorziati coltivatori diretti che coltivano terre dell'ente, più trasparenza, investimenti in piccole e grandi attrezzature interne, si attivano le visite guidate, serate formative ai soci,...).

I dirigenti sono ora molto stimati per le nuove iniziative intraprese e per i bassi compensi che continuano comunque a percepire; cresce nella comunità la consapevolezza delle potenzialità dell'ente ed aumenta la partecipazione alla vita dell'ente.

Questa politica di integrazione di crescita delle giornate di lavoro e dei redditi riduce anche il ricorso agli ammortizzatori (sussidio di disoccupazione inps) che in agricoltura hanno assunto dimensioni abnormi e potrebbero prima o poi essere soggetti a ridimensionamenti in un'ottica di un nuovo welfare che vuole essere sempre più di *workfare*⁽¹⁶⁾.

Nel 1998 viene realizzato un nuovo impianto di asparagiaia (12 ettari di asparago verde) ed un nuovo centro aziendale finanziato con il 50% di risorse dell'ente ed il 50% di fondi dell'obiettivo 5 B (comunitari)⁽¹⁷⁾.

Si crea così occupazione, si implementano coltivazioni di pregio, si migliorano le condizioni lavorative del personale e la logistica aziendale.

In tal senso il CUM come Consorzio svolge un ruolo crescente nello stimolare ad un utilizzo più efficiente la terra in uso ai singoli.

Il CUM esegue nel corso degli anni, con gli avanzi di gestione, alcune bonifiche di terreni ed opere di manutenzione idraulica.

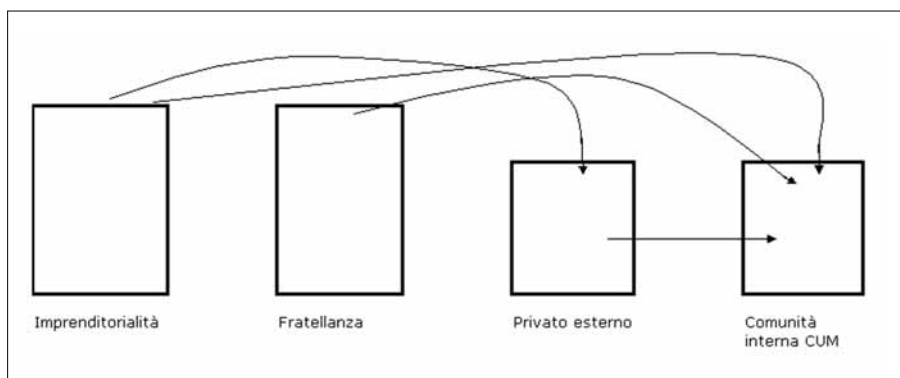
(16) In agricoltura l'indennità di disoccupazione avviene con pagamento "a consuntivo" commisurato alle giornate di lavoro dell'anno precedente. Esso ha raggiunto in molte situazioni dimensioni abnormi ed estendendosi, coi cosiddetti requisiti ridotti dell'indennità ordinaria di disoccupazione, agli altri comparti. Molti esperti indicano la necessità di interventi tarati non sulle giornate lavorate ma sui redditi, in modo da sostenere i percettori dei redditi più bassi. Si veda Paolo Sestito, Banca d'Italia, Verso un nuovo sistema di ammortizzatori? In Flessibilità e sicurezze, a cura di S. Pirrone, Il Mulino, 2008.

(17) La scelta di piantare le nuove alberature (da frutta) si rivela invece non azzeccata perché, pur ben integrandosi con la restante parte coltivabile (circa 300 ettari), non dà gli esiti voluti.

Il nuovo assetto gestionale ed istituzionale, che si è andato delineando dal 1994 in poi, consente al CUM di trovare un nuovo equilibrio economico-occupazionale che si fonda su quattro pilastri:

- 1) l'affitto al privato Zanzi del 20% del terreno consente una crescita delle entrate e la garanzia di un'occupazione aggiuntiva (specie delle donne), in quanto i famigliari dei Consorziati CUM hanno la priorità: ciò determina un'alta occupazione e più elevati redditi;
- 2) la gestione delle terre affidata agli agricoltori Consorziati, per una superficie pari a circa il 50% della superficie a disposizione, per una durata variabile di anni⁽¹⁸⁾; terre che ritornano al CUM alle scadenze previste contrattualmente, ma sotto lo stimolo di un "benchmark" esterno (Zanzivivai);
- 3) una gestione più imprenditoriale del nuovo gruppo dirigente che stimola gli associati ad una gestione più efficiente e governa il Consorzio secondo strategie di ottimizzazione degli interessi dei consorziati pur senza snaturare i principi su cui il CUM è nato;
- 4) la garanzia che i nuclei famigliari numerosi, i più poveri, i più bisognosi sono favoriti dal CUM, avendo la possibilità di accedere alle coltivazioni specializzate e di garantirsi, quindi, un reddito e un'occupazione minima.

Fig. 8 - Stilizzazione di un uso intelligente sia dell'“Imprenditorialità” che della “Fratellanza” al fine di favorire la “comunità interna” in un contesto di “società aperta”



(18) La durata contrattuale è diversa secondo specifiche fattispecie, e comunque determinata dall'amministrazione.

Considerazioni teoriche sull'evoluzione del CUM e stimoli per l'intera società

Dopo aver analizzato l'evoluzione storica e i più recenti approdi organizzativi, gestionali ed economici del CUM, dobbiamo interrogarci se si tratta di esperienze che per quanto interessanti sul piano economico e giuridico sono comunque "residuali" e destinate col tempo a scomparire, oppure se esse portano in sé germi originali che, se ulteriormente sviluppati, possono non solo consentire un ulteriore sviluppo socio-economico degli abitanti e dei Consorziati che vi appartengono, ma essere di esempio e dare indicazioni all'intera società di una gestione economico-giuridica più rispondente alle sfide del XXI secolo.

Le Partecipanze e le Proprietà collettive sono nate in un periodo feudale che già aveva in sé, seppure in maniera del tutto originale, i due tratti tipici "umani" che si sono poi ripresentati nell'ottocento sotto forma di forti ideologie: la **fratellanza**, l'**intrapresa**.

La fratellanza è un'aspirazione costante dell'Essere Umano che si ritrova in molti aspetti della Partecipanza/Proprietà collettiva tra cui l'uso comune delle terre, il divieto di appropriarsene in modo singolare e del tutto privato. L'intrapresa è l'altro aspetto, in cui ciascuno risponde delle proprie capacità lavorative, della propria libertà e responsabilità nei limiti disegnati dalla comunità che è insieme un fattore di contenimento delle pretese individuali ma anche di aiuto. La logica del gruppo che limita e aiuta insieme.

L'Ottocento e il Novecento hanno accentuato in maniera rilevantissima questi due aspetti fondanti, trasformandoli in due opposte ideologie che si sono a lungo combattute: il Liberismo/Capitalismo e il Socialismo/Marxismo che a loro volta hanno dato vita ad un'Economia Politica Accademica e una cultura di Democrazia Sociale. I tratti caratteristici della prima "polarità" (per usare un'espressione aristotelica) sono quelli della:

- proprietà privata, derivante dal Codice di diritto romano, la proprietà come estensione della personalità giuridica che si manifesta nel periodo in cui si usano le terre in modo esclusivo. E' il principio dello sviluppo dell'individualità, della libertà esteriore che consente quella creazione personale attraverso il lavoro e gli affari personali, ma anche il rapporto materiale con gli altri.

Qui si accentua più l'aspetto imprenditoriale, in cui si valorizza il proprio lavoro, si può usare- comprare il lavoro di altri, il potere gioca un ruolo importante nel dirigere e governare altri lavoratori e i benefici sono personali. Si sviluppano capacità tecnico-economiche-organizz-

zative che controllano spesso non solo il lavoro ma tutte le dimensioni della vita umana che si riduce a produrre e consumare. L'individuo diventa sempre più una "macchina" ed introdurrà sempre più la meccanizzazione nel proprio lavoro (nel 1968 scompaiono le bestie sostituite dai trattori). In termini ideologici ciò porta ad essere socialmente conservatori (a conservare i privilegi) e non c'è dubbio che nel latifondo terriero ciò sia un tratto diffuso. Non bisogna dimenticare che è nel ferrarese che è nato il fascismo.

In termini ideologici questa polarità risponde al Liberismo inteso come libero commercio e proprietà privata, in cui ciò che si vuole positivamente mettere in luce in tutti gli Esseri Umani è la loro capacità di iniziativa individuale, la creazione di valore e lavoro produttivo, ma anche "il lavoro come merce". In questa dimensione c'è una forte coscienza dell'importanza del denaro, la necessità di disporre sempre di liquidità e di guadagnare per un vantaggio individuale. E' una cultura che opera affinché vi sia abbondanza di merci e di prodotti, in cui c'è una ricerca continua di miglioramenti nel lavoro al fine di potere spendere meno denaro per ottenere il medesimo prodotto (da qui le molteplici innovazioni e invenzioni negli strumenti agricoli).

Come si può notare è questa la dimensione tipica del "produrre e consumare" in cui la vita culturale viene ridimensionata e nessuno l'aiuta a svilupparsi. Il limite maggiore si trova nella necessità di sviluppare le forze sociali, la fratellanza, cioè l'altra polarità, tipica dell'altra cultura-ideologia. Insomma, qui c'è spesso la negazione reale dello spirito inteso non tanto come capacità lavorativa (saper produrre), ma come capacità pensante rivolta ad una condizione sociale migliore per tutti e di rispetto della Natura.

Se invece consideriamo l'altra polarità della "Democrazia Sociale", essa la ritroviamo nella proprietà collettiva, nella Partecipanza o CUM che amministra l'economia e la vita culturale. Si trasferisce tutto il sistema economico in proprietà della Partecipanza/CUM (altrove dello Stato). L'impersonale prende forma universale. Altrove (nel Comunismo) è proprio la Proprietà dello Stato che sacrifica la libertà individuale per l'uguaglianza di classe. Il principio guida è quello di una comunità realizzata dal proletariato (o diretta da una élite politica in nome del proletariato, dei braccianti). Si crea un ordine burocratico che regola tutti gli aspetti del lavoro e della vita.

Si ritrova in questa ideologia chi socialmente è ribelle; chi critica e soffre delle differenze sociali al punto da sviluppare un odio di classe. Siamo nella dimensione tipica dello Statalismo, dell'assistenzialismo,

della produzione e commercio pianificato, della proprietà collettiva, in cui il primo valore è quello del mantenimento dei posti di lavoro, del controllo che non vi sia disoccupazione, del lavoro per il lavoro, in cui c'è da un lato il rifiuto dell'intrapresa e dall'altro la richiesta di benefici dallo Stato. In queste culture c'è "scarsità" dei prodotti, poca innovazione e si rischia di spendere più denaro per comprare il medesimo prodotto

Il limite maggiore di questo approccio ideologico si trova nella necessità di sviluppare le forze di un pensiero libero, dell'intrapresa individuale.

Curiosamente anche in questo approccio si ritrovano due limiti che abbiamo già visto nell'altro approccio:

- a) non c'è grande interesse per la vita culturale, non si veda chi debba aiutarla;
- b) e anche questo approccio è caratterizzato da un forte materialismo: c'è infatti una negazione teorica (là era reale) dello spirito inteso come capacità pensante.

Aristotele diceva che per trovare la virtù è necessario porsi nel mezzo delle due polarità: così, per esempio, il coraggio è la virtù che sta nel mezzo di due polarità (Ignavia e Temerarietà), ma ciò vale per tutte le virtù che hanno alle loro polarità dei vizi.

Si tratta di cogliere per le due polarità quelle che sono le parti migliori di entrambe o, meglio, di coniugarle evitando le estremità in modo da costruire uno sviluppo dell'Essere Umano che, tenendo conto di entrambe, raggiunga livelli di sviluppo maggiori e un più profondo rapporto non solo con sé e gli altri, ma anche con la Natura.

In tal senso l'esperienza di queste "proprietà collettive" in un'ottica evolutiva e non tradizionale come fu in passato, può essere di stimolo per l'intera società.

Il CUM è riuscito infatti a coniugare l'importanza del mantenimento dei posti di lavoro dei Consorziati e del loro reddito che prima era difeso da un'ottica di "chiusura", con un'iniziativa imprenditoriale del gruppo dirigente che ha fatto "entrare" nella comunità un esterno privato imprenditore (Zanzi), che ha un'ottica del tutto individuale, ma che sa creare valore e lavoro. Il CUM ha quindi evitato la doppia polarità della "chiusura" del passato e dell'affittare metà dei terreni al privato imprenditore che avrebbe portato forse anche più reddito, ma perdendo alcuni tratti caratteristici del CUM e della proprietà collettiva che sono: una propria guida, la possibilità di meglio tutelare le famiglie povere, la logica della fratellanza.

L'inserimento di un privato ha ridimensionato una cultura passata che molto si basava sull'assistenzialismo del CUM (bassi affitti, scarso interesse alla produzione di un buon valore aggiunto nei singoli Consorziati, ma anche scarsa partecipazione e "lavoro per il lavoro"). La presenza di un prezzo più alto dell'affitto che si ritrae da un imprenditore privato di un quinto delle terre, determina una sorta di "benchmark", che costringe tutti i Consorziati (e il gruppo dirigente per primo) a tener conto di valori di mercato, introduce cioè la logica del liberismo, del libero commercio, tipica della "proprietà privata" pur all'interno di una Proprietà collettiva. Se l'antica tradizione della fratellanza è oggi incarnata nella proprietà collettiva e nella priorità che viene data ai Consorziati in termine di lavoro e di vantaggi sociali, oggi l'arrivo di un privato in una parte minore delle terre stimola tutti i Consorziati a sviluppare le forze di un pensiero libero e di una propria intrapresa.

Infine emerge un interesse allo sviluppo della cultura che si è manifestato sia nella produzione di alcuni libri, sia in corsi di formazione per gli Associati.

Più sfumato rimane il tema del rapporto con la Natura (conoscenza, rispetto, conservazione), un tema emergente nel secolo XXI, ma che trova nella piantumazione dei pioppi ("passato") e nelle piante da frutta (dal 2000 "presente") uno stimolo verso quelle produzioni biologiche che rappresentano, a nostro avviso, il "futuro".

Questa modalità di gestione pubblica ha avuto un'evoluzione in base alle esigenze della proprietà stessa. Si tratta infatti di una forma sui generis di proprietà che, essendo pubblica, non risponde solo a logiche strettamente di economia privatistica – come potrebbero essere la crescita dei ricavi e dei profitti-, ma anche a logiche non privatistiche che rispondono a valori quali il consenso, la partecipazione, la soddisfazione di primari interessi dei singoli Consorziati (occupazione e reddito), la coesione della comunità con la difesa delle famiglie più povere; in sostanza una pluralità di interessi "individuali" e "comunitari" della popolazione di riferimento che in alcuni casi è sia "proprietaria" che beneficiaria. Ciò include anche l'uso che si fa della terra (della natura), intesa come ambiente che assume nuovi valori di sviluppo sostenibile nelle sfide climatiche poste dalla società contemporanea.

Un tale approccio di gestione pubblica appare "avanzato" in quanto ha come obiettivi una pluralità di interessi in termini di **efficacia** (ricavi, profitti, consenso e condivisione degli obiettivi aziendali da parte della comunità locale, buona gestione dell'impresa, occupazione

di personale locale altrimenti inoccupato per parte dell'anno, aiuto ai deboli,...), ed ha saputo trovare un equilibrio avanzato rispetto ad un tipico "trade off" che caratterizza spesso un'organizzazione pubblica più legata all'efficacia (istituzionale) degli obiettivi da perseguire che all'efficienza con cui li raggiunge.

La gestione CUM appare, così condotta, una forma di ottimizzazione di una pluralità di interessi a basso "trade off" anche per un'organizzazione con una logica strettamente privatistica.

In tal senso si configura come una gestione innovativa che "serve una comunità esterna nel modo più appropriato, utilizzando parte dei terreni anche per rispondere a obiettivi della comunità locale e dando in gestione a privati una parte residua di terra, in modo da rendere più efficiente il servizio ai clienti – la comunità esterna –, realizzando una buona partnership pubblico-privata", in un'ottica evolutiva di governance, in cui l'uso dei terreni e la natura sono ora un fattore inclusivo.

In tal modo l'esperienza CUM si inserisce in quel filone del capitalismo sociale, "*social oriented*" contrapposto a quello più tradizionale "*profit oriented*" che secondo alcuni esperti e studiosi non sono differenziabili. A nostro avviso invece lo sono eccome. Esiste infatti una lunga tradizione di studi⁽¹⁹⁾ e soprattutto di buone pratiche delle imprese (Economia di Comunione che si richiama a Chiara Lubich, esperienze in Usa di aziende che hanno introdotto un uso di parte del profitto a favore della comunità esterna, le intuizioni di Adriano Olivetti e del suo network, Economia Associativa,...) che hanno sviluppato un approccio in cui si dà grande importanza a come viene distribuito il profitto e a garantire le condizioni di vita e di lavoro degli occupati e dei poveri della propria comunità o della comunità in cui si è inseriti. Citiamo a questo proposito (per tutti) due autori: l'economista bengalese Muhammad Yunus, *Un mondo senza povertà* (Feltrinelli, 2008), che ha ricevuto il premio Nobel per la pace nel 2006 e fondatore dal 1977 della Grameen Bank, istituto bancario che pratica il microcredito a bassissimi tassi di interesse e senza richiedere beni in garanzia ai propri clienti che ha avuto un enorme successo in molti paesi poveri. Yunus mostra

(19) Si veda Amartya Sen, *Lo sviluppo è libertà*, ed. Mondadori, 2000.

Si veda la Parte Terza dell'Annuario socio-economico Cds, 1999 su L'Economia di Comunione a cura di Andrea Gandini e Chiara Ricciardelli, in cui si riportano le esperienze delle imprese aderenti al Movimento dei focolari, al network di Adriano Olivetti e dell'Economia Organica di indirizzo steineriano che tutte fanno un uso del profitto anche a favore dei poveri, della Natura, di attività sociali e culturali, oltre che dei dipendenti, delle innovazioni e della crescita aziendale.

come l'impresa possa svolgere un ruolo altamente sociale (non a caso il titolo originale del libro è *Vers un nouveau capitalism*) che “non paga dividendi”, limitandosi a “vendere i suoi prodotti a un prezzo tale da coprire tutti i suoi costi –inclusi quel profitto che serve allo sviluppo dell'impresa, dei lavoratori, dei poveri-. La fiducia che Yunus (ma una lunga schiera di studiosi) ripone nel successo di questa impresa si fonda su una concezione dell'antropologia umana che nega che l'appagamento dell'uomo sia prodotto dalla massimizzazione della sua soddisfazione economica e che quindi questa sia il movente più profondo del suo agire. L'essere umano, viceversa, sostiene Yunus, è “multidimensionale” e accresce il suo senso di benessere anche da azioni che procurino vantaggi e benefici non per sé ma per gli altri. Se si vuole si potrebbe anche dire che una tale forma di “altruismo” è in realtà una forma di “egoismo superiore” più lungimirante.

Abbiamo così molti imprenditori che, a fronte di altri imprenditori votati al solo profitto, perseguono anche soddisfazioni di natura “spirituale, emozionale, sociale” e che ricomprendono tra i loro obiettivi non solo un profitto crescente ma un uso anche sociale del profitto e dell'impresa.

Questo approccio antropologico diverso da lavoratore a lavoratore ha portato a criticare le teorie organizzative di consulenza aziendale che si basavano solo sugli incentivi economici di tipo fordista e a considerare la scala dei bisogni di Maslow come paradigma univoco. L'esperienza proprio manageriale mostra che vi sono tipi di lavoratori (dirigenti e imprenditori) diversi, alcuni che danno una notevole importanza al denaro, altri molto meno e la danno ad altri aspetti più legati alla dignità umana e ad una vision sociale, al tipo di ambiente in cui lavorano. Proprio da queste diverse “antropologie” è nata una visione del management che deve saper distinguere e diversamente valorizzare per evitare disastri nella formazione dei team e dello sviluppo organizzativo aziendale.

Questo approccio “multidimensionale” rappresenta, anche a nostro avviso, un modo avanzato e da diffondere per un più organico sviluppo degli Esseri Umani, delle comunità in cui sono inseriti, delle imprese e delle società, che solo può far fronte alle sfide rilevanti del XXI secolo.

Il modello a quadrifoglio

E' stato inoltre messa a confronto l'esperienza e la pratica del CUM con un modello di analisi organizzativa già usato da Lievegoed e dalla società di consulenza NPI (Olanda) che ha dato ottime risultanze in termini di capacità di comprensione del livello di sviluppo di un'impresa o organizzazione che hanno raggiunto una fase avanzata di sviluppo. Per fase avanzata di sviluppo si intende un'organizzazione che ha superato sia la fase iniziale “pionieristica”, sia la fase di crescita successiva, denominata della “differenziazione”, in cui prevalgono gli aspetti di organizzazione fordista. Questa terza fase dovrebbe essere capace di integrare sia gli aspetti migliori della prima fase “pionieristica”, sia quelli della seconda fase della “differenziazione”, in modo da diventare un'organizzazione “integrata”, “organica”. Questa fase può essere strizzata sulla base di 4 parti di un quadrifoglio, che vede alla sommità la Proprietà (sue caratteristiche, stakholder,...), i Valori da cui è guidata, il Processo di creazione di una nuova identità. In una parola i Valori e lo Spirito che la guidano (Cielo).

Alla base (Terra) ci sono invece gli aspetti “Materiali”, le Realizzazioni concrete fatte, i Lavoratori (occupazione, reddito, soddisfazione dei singoli,...), ma anche il livello di soddisfazione raggiunto come Comunità nel suo complesso.

Alla sinistra (Passato) c'è la sua storia, la sua Biografia, i suoi Fornitori.

Alla destra (Futuro) ci sono i clienti per cui la comunità interna lavora, la società esterna, i Bisogni sociali a cui la Comunità è capace di rispondere e da cui trae le risorse per vivere.

La leadership determinata dal gruppo dirigente del CUM sta al centro, svolge un ruolo di “facilitatrice” dei processi, recepisce le indicazioni della proprietà collettiva nelle assemblee e nei momenti di partecipazione (sempre più numerosi e ad hoc) che sa attivare, opera per il miglioramento e il cambiamento, al fine di portare più valore aggiunto a livello economico (per i soci), soddisfare meglio i clienti, garantire maggiori benefici per i singoli soci lavoratori del CUM e garantire le famiglie povere e la coesione della comunità interna, tutelare la Natura. Sa integrare l'aspetto sociale con quello economico-individuale-organizzativo, “fratellanza” e “libertà individuale-intrapresa”.

Lo studio ha evidenziato come i Valori che guidano la Proprietà si siano modificati a partire dagli anni '80. Viene data più importanza che in passato alla crescita del reddito e alla piena occupazione (obiettivo

raggiunto), all'occupazione femminile, pur mantenendo la proprietà collettiva e il controllo su tutte le terre.

Si dà maggiore importanza alla soddisfazione dei clienti che sono cresciuti e si sono diversificati a causa di nuove colture pregiate (asparagi, vigneti, carote, fragole, piante da frutto...). Si è data importanza alla creazione di una partnership (di fatto) con un imprenditore privato (Zanzivivai), sapendo che l'innovazione avviene quando ci si avvale di **partner esterni specializzati**. Come dice Thompson⁽²⁰⁾ l'innovazione si dà quando una (grande) organizzazione capisce che non è in grado di fare tutto (tantomeno cose che non ha mai fatto) e affida il presidio di attività nuove e incerte (ai suoi confini) ad altri partner competenti, con cui realizzare la partnership per innovare.

Chi aiuta lo sviluppo di questi percorsi fa l'interesse non solo dei propri soci, ma del partner esterno e dello sviluppo locale. E' questo un caso in cui lo sviluppo favorisce sia i più competenti tra i soci, sia le famiglie più deboli che possono essere aiutate proprio a causa dei maggiori ricavi del CUM.

La Comunità esterna oggi conosce molto più del passato l'esperienza CUM che si pone ora obiettivi anche di divulgazione e valorizzazione della propria esperienza.

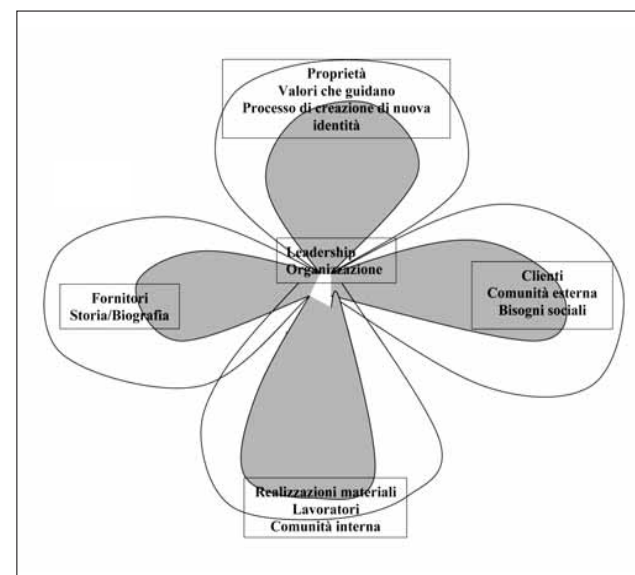
I maggiori Ricavi sono la conferma che il CUM sa meglio rispondere ai Bisogni sociali esterni.

La leadership del CUM è oggi più autorevole (il principale indicatore è l'aumentata partecipazione alle elezioni ed all'attività complessiva dell'ente), dovuta al fatto che ci sono più ricavi, più interessi (anche da difendere), più potenzialità da intraprendere, più innovazioni da realizzare, considerato che le accresciute entrate hanno consentito di creare una sede propria, nuovi servizi (poste,...) e quindi la "sostanza" delle materie da discutere è notevolmente cresciuta.

Se un limite abbiamo riscontrato è che in futuro, crescendo i temi da affrontare sarà necessaria una sempre maggiore collegialità delle iniziative e quindi anche più deleghe per compiti ed obiettivi mirati a singoli Consiglieri.

(20) James Thompson è il fondatore della rivista "Administrative Science Quarterly", rivista fondamentale per il dibattito organizzativo da quaranta anni. La sua opera principale è "L'azione organizzativa" del 1967.

Fig. 1- Il modello a quadrifoglio.



Fonte: Motiva.

Nelle ultime tre annate agrarie 2006 / 2007 / 2008 sono stati sperimentati piani colturali "sincronizzati" tra il CUM e qualche singolo agricoltore, cioè: il CUM predispone alcuni appezzamenti di terreno seminando grano a novembre, il grano viene mietuto a giugno/luglio, sul medesimo fondo in gestione al CUM subentra il privato mettendo a dimora bietolone da seme; oppure il CUM mette a dimora patate a febbraio, raccoglie il prodotto a luglio, ed immediatamente subentra il privato mettendo a dimora radicchio.

Tale meccanismo di coltivazione consente di:

- 1) "aumentare" la superficie coltivabile a disposizione;
- 2) affinare la "buona pratica agricola" procedendo ad una concimazione prevalentemente organica (poco concime chimico);
- 3) soprattutto consente di rafforzare il rapporto tra gli agricoltori e l'amministrazione dell'ente, costruendo un reciproco rapporto di riconoscimento "imprenditoriale".

Stilizzazione della fase III di un'organizzazione per processi. Essa integra l'aspetto sociale in quello organizzativo; la leadership al centro diventa facilitatrice dei processi e recepisce le indicazioni della proprietà; il cambiamento dovrà portare valore aggiunto a livello economico, per i clienti, per i lavoratori, per la comunità interna.

