

Partecipazione e sociocrazia nel Terzo settore

Il caso della Foresta – Accademia di comunità di Rovereto

Emma Lorenzini, Giulia Menel, Davide Mori, Eugenio Zazzara

— Introduzione

La sfida della partecipazione nelle organizzazioni del Terzo settore

La fiducia nelle istituzioni e la partecipazione civica sono in declino nella maggior parte dei Paesi occidentali (ISTAT, 2024), e il senso di appartenenza alla comunità sta conoscendo profonde trasformazioni (OECD, 2024). Di fronte a questo scenario, le organizzazioni del Terzo settore si trovano sempre più spesso a dover non solo erogare servizi, ma a farsi promotrici di pratiche partecipative.

Il presente articolo si propone di esplorare un aspetto specifico di questa sfida: come le organizzazioni del Terzo settore possono strutturare la propria governance interna per tradurre i valori della partecipazione in processi decisionali concreti ed efficaci.

Tra i modelli di governance inclusiva, in questo articolo si esplorerà la sociocrazia, un sistema di governance dinamica ancora poco conosciuto nel panorama italiano, che si propone di offrire strumenti pratici per prendere decisioni in modo condiviso, senza rinunciare all'efficacia operativa.

L'idea di approfondire il tema della sociocrazia nasce dall'analisi, svolta nel corso del master in Gestione di Imprese Sociali promosso dall'Università di Trento ed EURICSE, di una realtà del territorio trentino: La Foresta – Accademia di comunità, un ente del Terzo settore con sede nella stazione ferroviaria di Rovereto (TN), che applica principi sociocratici nella propria gestione organizzativa.

La rilevanza del tema della partecipazione

La letteratura sulle imprese sociali e sugli enti del Terzo settore ha evidenziato come la partecipazione non sia soltanto un valore normativo, ma una condizione strutturale per la produzione di valore sociale (Borzaga, Defourny, 2001).

È necessario che l'organizzazione decida di investire nelle persone che la compongono, adottando un approccio organizzativo "umanistico", volto a promuovere, in primo luogo, lavoratori e lavoratrici ed eventuali altri stakeholder di riferimento che si desidera coinvolgere nel processo decisionale (Pasinetti *et al.*, 2001).

È essenziale che le figure apicali dell'organizzazione promuovano un approccio decisionale diffuso, permettendo ai

singoli soggetti di esprimersi partendo dalla consapevolezza del proprio posizionamento e della propria identità all'interno dell'ente. Senza questa chiarezza identitaria, il rischio è che l'intervento dei singoli diventi unicamente un mezzo di tutela personale anziché un contributo alla crescita collettiva. Parallelamente, un'efficace partecipazione richiede una solida gestione della conoscenza interna, basata su flussi comunicativi trasparenti e sulla creazione di competenze e saperi condivisi tra i membri dell'organizzazione (Pasinetti *et al.*, 2001).

Organizzazioni capaci di coinvolgere attivamente soci, lavoratori e stakeholder tendono a sviluppare una maggiore resilienza, una più efficace capacità di risposta ai bisogni della comunità e una governance più legittimata (Borzaga, Galera, Nogales, 2020). Sotto il profilo delle risorse umane, si osserva che tali meccanismi rafforzano la motivazione individuale e l'identità organizzativa, creando un senso di appartenenza che va oltre il semplice rapporto contrattuale (Borzaga, Depedri, 2005). Questo permette di limitare il ricambio dei lavoratori e di mantenere all'interno dell'organizzazione il know-how costruito nel tempo.

Tuttavia, l'implementazione di modelli partecipativi non è priva di ostacoli e richiede una gestione attenta delle criticità intrinseche a tali processi. La necessità di integrare punti di vista differenti aumenta inevitabilmente la complessità dei processi decisionali e può generare conflitti tra i diversi stakeholder, spesso portatori di interessi divergenti. Se viene meno la fiducia tra i diversi attori, possono emergere forme di paralisi organizzativa che rendono la gestione più rigida e meno capace di adattarsi alle diverse esigenze dei gruppi coinvolti.

Diventa, quindi, centrale interrogarsi su quali forme organizzative possano consentire alle realtà del Terzo settore di rendere la partecipazione una pratica quotidiana concreta, evitando che resti soltanto un principio dichiarato.

Il caso della Foresta nel quadro dell'analisi

L'articolo si propone di analizzare la sociocrazia come possibile modello di governance partecipata per le organizzazioni del Terzo settore. Dopo averne ricostruito le origini e illustrato i principi e meccanismi di funzionamento, l'analisi si concentra su un caso di studio: l'esperienza de La Foresta – Accademia di comunità di Rovereto (TN). Una successiva riflessione critica mette il caso studio in dialogo con il contesto socio-culturale e la letteratura, per poi aprire alle possibili applicazioni e prospettive future.

La Foresta – Accademia di comunità è un'Associazione ETS costituita formalmente nell'aprile 2020, il cui percorso fondativo risale al 2017. L'organizzazione gestisce gli spazi dell'ala nord della stazione ferroviaria di Rovereto in regime di comodato d'uso gratuito con il Comune, attraverso un accordo di gestione secondo l'articolo 55 del Codice del Terzo settore (d.lgs. 117/2017). La Foresta si definisce una "accademia di comunità": uno spazio aperto e plurale in cui cultura, sperimentazione sociale, cura dell'ambiente e partecipazione si intrecciano quotidianamente. Conta oggi oltre venti progetti attivi e una rete fluida di soci, volontari, tirocinanti e ospiti che la animano.

L'analisi di questa esperienza consente di interrogarsi sul modo in cui un modello di governance partecipata come la sociocrazia possa essere tradotto in pratiche organizzative concrete ed efficaci. Il caso suggerisce che la sociocrazia, lungi dall'essere un modello astratto o utopico, possa rappresentare uno strumento pragmatico per le organizzazioni del Terzo settore che intendono rendere la partecipazione una dimensione strutturale della propria attività. Al tempo stesso, l'esperienza de La Foresta evidenzia come l'adozione di modelli partecipativi richieda maturità organizzativa, investimento nelle relazioni e la disponibilità a confrontarsi con tempi decisionali più lunghi. Più che come uno schema normativo da applicare rigidamente, la sociocrazia emerge, quindi, come un insieme di principi e strumenti entro cui le organizzazioni possono affrontare in modo condiviso le tensioni tipiche della vita associativa.

—— Sociocrazia fra teoria e pratica

La sociocrazia come forma di governance partecipata: origini e sviluppo

La governance partecipata – intesa come l'insieme delle pratiche con cui una comunità o un'organizzazione distribuisce il potere decisionale tra i propri membri – si declina storicamente in forme molto diverse: dalla democrazia diretta assembleare alla gestione cooperativa, fino ai processi decisionali basati sul consenso. In questa articolazione, la sociocrazia occupa una posizione specifica: non si limita a valorizzare la partecipazione come principio, ma la struttura in un sistema di regole, ruoli e processi che rendono la distribuzione del potere operativa e sostenibile nel tempo.

La sociocrazia ha origine nel lavoro del pedagogo olandese Kees Boeke (1945) il quale, ispirandosi al modello decisionale delle comunità quacchere, ne sperimentò i principi nella scuola comunitaria da lui fondata, dove studenti e insegnanti partecipavano congiuntamente ai processi decisionali. Secondo il modello di governance comunitaria da lui elaborato, le decisioni devono tenere conto degli interessi di tutti i partecipanti, devono essere accettabili per ciascun membro della comunità e impegnare tutti nella loro attuazione. Il processo decisionale si fonda, dunque, sul principio dell'unanimità, accompagnato da una forma di rappresentanza articolata su più livelli (chiamati cerchi). Boeke propone la sociocrazia come alternativa al sistema partitico e al principio di maggio-

ranza, da lui criticati per la loro tendenza a produrre divisione e conflitto all'interno della comunità.

L'applicazione del modello sociocratico al contesto aziendale si deve al lavoro dell'ingegnere olandese Gerard Endenburg, studente della scuola fondata da Boeke durante la Seconda guerra mondiale. Endenburg negli anni Settanta ne riprese i principi e li rielaborò alla luce delle proprie esperienze professionali nel campo dell'ingegneria e dello studio della cibernetica, disciplina che analizza i sistemi autoregolati attraverso meccanismi di feedback (Wiener, 1948). Applicando tali concetti alla gestione delle organizzazioni, Endenburg sviluppò il *Sociocratic Circle Method* (SCM) (1998), un modello di governance strutturato che utilizza i principi sociocratici per la gestione di imprese e organizzazioni complesse. Il metodo fu sperimentato inizialmente nell'impresa elettrotecnica di famiglia, che divenne il primo laboratorio di applicazione della sociocrazia in ambito aziendale (Wilder, 2021).

A partire dagli anni Duemila, la sociocrazia ha conosciuto una fase di rinnovata diffusione e rielaborazione. Alcuni autori e formatori, tra cui John Buck e Sharon Villines (2007), hanno contribuito a sistematizzare e diffondere il modello di Endenburg, promuovendone l'applicazione in diversi contesti organizzativi, dalle imprese for-profit alle organizzazioni del Terzo settore.

Nel decennio successivo sono emerse ulteriori evoluzioni del modello, tra cui in particolare Sociocracy 3.0 (S3), sviluppata da Bockelbrink *et al.* (2021). S3 si presenta come un framework di pratiche organizzative che rielabora e integra i principi della sociocrazia in forma modulare e open source, consentendo a organizzazioni di settori e dimensioni differenti di adottarne progressivamente strumenti e processi in funzione delle proprie esigenze.

In Italia, la diffusione del modello è stata sostenuta sia dalla pubblicazione di testi introduttivi – tra cui la traduzione dei volumi di Gilles Charest (2009), e di Jerry Koch-Gonzalez e Ted J. Rau (2023) – sia dalle attività formative e divulgative promosse da Sociocrazia Italia, nodo nazionale della rete internazionale *Sociocracy For All*¹.

Le caratteristiche distintive della sociocrazia

Sulle basi storiche sopra descritte, la sociocrazia si configura come un modello di governance articolato intorno a un insieme coerente di principi e pratiche operative. Più che un insieme rigido di regole, essa può essere descritta come un sistema dinamico che combina valori, processi decisionali e strumenti organizzativi orientati alla distribuzione del potere e all'efficacia dell'azione collettiva. Tra i principi fondamentali che accomunano le diverse declinazioni della sociocrazia è possibile individuare alcuni elementi ricorrenti.

Il primo è la struttura a cerchi. L'organizzazione è articolata in gruppi di lavoro semi-autonomi, detti appunto cerchi, ciascuno con un proprio scopo e un dominio di responsabilità

¹ Rete internazionale dedicata alla diffusione e alla formazione sulla sociocrazia: <https://www.sociocracyforall.org>.

entro cui può prendere decisioni in autonomia. I cerchi sono interconnessi attraverso un sistema di collegamento che garantisce la circolazione delle informazioni e il coordinamento tra i diversi livelli dell'organizzazione. In particolare, il cosiddetto "doppio collegamento" – verso l'alto e verso il basso – mediante figure di raccordo (il leader e il delegato), assicura una connessione bidirezionale tra cerchi contigui e rafforza l'equilibrio tra autonomia locale e coerenza complessiva.

Un secondo principio centrale è il processo decisionale per assenso (*consent*). A differenza dei sistemi basati sul voto a maggioranza o sul consenso unanime, l'assenso si fonda sull'assenza di obiezioni motivate. Una decisione viene adottata quando nessun membro del cerchio ritiene che la proposta possa compromettere la capacità del gruppo di perseguire il proprio scopo. Le obiezioni non rappresentano un ostacolo, ma costituiscono un contributo volto a migliorare la proposta: chi obietta è tenuto a proporre un'alternativa migliorativa, fino a giungere a una decisione che sia abbastanza valida e sicura da mettere in pratica, anche se non perfetta (*good enough for now, safe enough to try*)², piuttosto che aspettare una soluzione ideale definitiva. In questo processo, le decisioni non coincidono necessariamente con l'opzione preferita dai singoli, ma si collocano entro un margine di tolleranza, ossia nell'insieme delle soluzioni ritenute accettabili dai membri del gruppo. Operativamente, il processo decisionale per assenso si articola in tre fasi principali: una prima fase di chiarimento della proposta, seguita da un momento di raccolta delle reazioni e, infine, da un giro di verifica dell'assenso in cui emergono eventuali obiezioni, che vengono integrate fino al raggiungimento di una decisione condivisa.

Un terzo elemento caratterizzante è rappresentato dalla distribuzione esplicita di ruoli e responsabilità. All'interno dei cerchi, specifici ruoli – come la facilitazione, la gestione della documentazione e le funzioni di collegamento tra gruppi – contribuiscono a sostenere il funzionamento del processo decisionale e a rendere l'organizzazione più trasparente ed efficace. In questo senso, i ruoli non sono concepiti come posizioni di potere, ma come funzioni orientate a garantire attenzione ai diversi aspetti del lavoro collettivo. Come per ogni altra decisione, anche l'assegnazione dei ruoli avviene per assenso, attraverso una modalità di selezione aperta in cui i membri del gruppo formulano e motivano le proprie proposte. Le candidature vengono discusse collettivamente fino a individuare una soluzione ritenuta adeguata alle esigenze del gruppo (Rau, 2019). Questo processo mira a valorizzare le competenze presenti e a ridurre dinamiche competitive o autoreferenziali.

Un ulteriore principio è costituito dai cicli di feedback e revisione continua. Le decisioni non sono considerate definitive, ma vengono regolarmente riesaminate alla luce dei risultati ottenuti e dei cambiamenti del contesto. Questo approccio interattivo permette all'organizzazione di apprendere dall'esperienza e di adattarsi senza ricorrere a processi straordinari di modifica. Come ha sintetizzato Pierre Houben, uno dei principali formatori europei in materia, «la Sociocrazia riporta equilibrio nella gestione del potere, porta equivalenza e ri-attizza la creatività e l'auto-organizzazione» (Matera, 2017).

Questi principi operativi si fondano su alcuni valori trasversali che orientano il funzionamento del sistema. In particolare, la sociocrazia pone l'accento sull'efficacia – intesa come capacità di un gruppo di agire e produrre risultati sia in autonomia sia in collaborazione –, sulla possibilità effettiva per ciascuno di partecipare ai processi decisionali e di contribuire all'esercizio del potere in modo condiviso, e sulla trasparenza, che implica l'accessibilità delle informazioni e la chiarezza dei processi decisionali. In questo senso, la sociocrazia si configura come un modello che mira a coniugare inclusione ed efficacia, promuovendo al contempo responsabilità diffusa e capacità di azione collettiva.

La sociocrazia nel panorama dei modelli di governance partecipata

La sociocrazia viene spesso accostata ad altri modelli di governance partecipata, con cui condivide alcuni strumenti operativi, ma da cui si distingue per presupposti teorici e finalità. Tra questi, uno dei riferimenti più frequenti è rappresentato da Holacracy, un sistema formalizzato da Brian Robertson e adottato da alcune grandi aziende come Zappos.

Holacracy riprende dalla sociocrazia elementi quali la struttura a cerchi e l'assenso, ma si caratterizza per un impianto altamente formalizzato, basato su una costituzione organizzativa che definisce in modo dettagliato ruoli, processi e regole operative (Robertson, 2015). Tale approccio privilegia la chiarezza strutturale e l'efficienza dei processi, talvolta a scapito della dimensione relazionale e della flessibilità interpretativa che caratterizzano, invece, molte applicazioni della sociocrazia.

Un ulteriore termine di confronto è rappresentato dal paradigma delle *Teal organizations*, diffuso da Frederic Laloux (2014). In questo caso, non si tratta di un sistema di governance definito, ma di un modello evolutivo che descrive organizzazioni caratterizzate da autogestione, pienezza (*wholeness*) e orientamento evolutivo. Rispetto alla sociocrazia, le organizzazioni *Teal* offrono una cornice valoriale e culturale ampia, ma meno strumenti operativi strutturati per la presa di decisioni e la gestione dei processi.

Altri approcci, come quelli basati sul consenso o alcune pratiche di governance collaborativa, condividono con la sociocrazia l'attenzione alla partecipazione e all'inclusione, ma spesso incontrano difficoltà nel garantire efficienza decisionale e continuità operativa. In questo senso, uno degli elementi distintivi della sociocrazia risiede proprio nel tentativo di coniugare inclusione ed efficacia attraverso procedure strutturate, come il processo per assenso e la definizione esplicita di ruoli e domini di responsabilità.

Nel complesso, la sociocrazia può essere vista come un modello intermedio tra approcci fortemente formalizzati e modelli prevalentemente valoriali: da un lato, offre strumenti operativi concreti per l'organizzazione del lavoro e dei processi decisionali; dall'altro, il processo per assenso mantiene al centro

² Formulazione ricorrente nella pratica sociocratica e nei materiali di *Sociocracy For All*. Cfr. Rau (2022).

l'equivalenza tra i partecipanti e la qualità delle relazioni, e la trasparenza dei processi e delle informazioni contribuisce a rafforzare la fiducia interna e la legittimità delle decisioni. Proprio questa duplice natura la rende particolarmente adatta ai contesti del Terzo settore e all'impresa sociale, in cui la necessità di garantire efficacia operativa si accompagna all'esigenza di preservare finalità sociali, partecipazione democratica e coerenza valoriale. Organizzazioni come cooperative, associazioni e fondazioni sono spesso chiamate a bilanciare partecipazione democratica e capacità decisionale: la sociocrazia offre strumenti concreti per affrontare questa tensione.

—— L'esperienza della Foresta – Accademia di comunità di Rovereto

Cos'è La Foresta – Accademia di comunità?

La Foresta nasce nell'agosto 2017, quando un gruppo informale di associazioni, gruppi e cittadini roveretani invia a Centostazioni (società ferroviaria controllata da FS) una bozza progettuale per la riqualificazione degli spazi inutilizzati dell'ala nord della stazione di Rovereto. L'idea di fondo, esplicitata in quella bozza iniziale, è quella di creare "una vera e propria accademia di comunità nel cuore del tessuto urbano, uno spazio che accentri e generi conoscenze, che catalizzi energie e voglia di fare: un'officina della e per la comunità locale" (La Foresta, 2017).

Il progetto si inserisce progressivamente anche negli interessi del Comune di Rovereto: Centostazioni, infatti, in contatto sia con il gruppo promotore de La Foresta sia con l'amministrazione comunale, pone la collaborazione con quest'ultima tra le condizioni per la concessione in comodato d'uso degli spazi. Ottenuto il comodato da Ferrovie dello Stato, il Comune avvia tra ottobre 2018 e marzo 2019 il processo formale di coprogettazione denominato "Faremo Foresta", cui aderiscono 43 soggetti tra associazioni, cooperative, gruppi informali e cittadini singoli. Il documento di co-gestione che ne scaturisce definisce valori, regole organizzative e un modello di governance che pone al centro partecipazione, inclusività, accessibilità, sperimentazione e co-produzione (La Foresta, 2019).

Costituita formalmente nell'aprile 2020, La Foresta è oggi un'associazione plurale che conta – tra soci, ospiti, tirocinanti e collaboratori – oltre un centinaio di persone coinvolte in modo più o meno continuativo. I suoi oltre venti progetti attivi, accomunati da una forte dimensione sociale e comunitaria, spaziano dalla democrazia alimentare alla pedagogia del bosco, dalla rigenerazione urbana al welfare di comunità, dall'ecologia alla cultura. La stazione ferroviaria di Rovereto funge da sede e da simbolo: un luogo di passaggio trasformato in luogo di incontro permanente (La Foresta, 2025).

Come La Foresta è arrivata ad adottare la sociocrazia

L'adozione dei principi sociocratici non è stata il frutto di una scelta pianificata, ma di un processo di apprendimento per contaminazione. Durante il percorso di coprogettazione del

2018-2019, i fondatori de La Foresta hanno visitato diverse esperienze italiane ed europee di spazi autogestiti e comunità di pratica. È stato, in particolare, un confronto intenso con l'ex silo Filangieri di Napoli – spazio pubblico autogestito da artisti e operatori culturali con un forte orientamento alla governance condivisa – a suggerire alcune pratiche che poi La Foresta ha elaborato e reso proprie: in primo luogo, l'idea di far coincidere l'organo decisionale formale (il Consiglio Direttivo) con l'assemblea pubblica aperta, riducendo la distanza tra governance formale e governance sostanziale.

Per consolidare queste intuizioni in un quadro metodologico più strutturato, La Foresta ha poi coinvolto Pierre Houben, che ha affiancato l'organizzazione nella messa a punto del proprio modello assembleare³. Il risultato è una versione adattata della sociocrazia, che mantiene i principi fondamentali – assenso, cerchi, revisione continua – ma li interpreta con la flessibilità di una comunità che privilegia le relazioni sull'efficienza procedurale.

Come La Foresta applica la sociocrazia: la Fucina

Il cuore del sistema di governance de La Foresta è la Fucina: l'assemblea orizzontale pubblica facilitata con metodo sociocratico (La Foresta, 2021) che si riunisce ogni due settimane. La Fucina è aperta a tutti – soci e non soci, abitanti e ospiti – anche se solo i soci e chi è diventato "abitante", attraverso la partecipazione a tre Fucine nell'arco di due mesi, ha diritto di voto nel processo decisionale.

Ogni Fucina è guidata da tre figure nominate di volta in volta: il facilitatore, che conduce l'assemblea nel rispetto dei principi sociocratici e ha cura che la discussione non venga monopolizzata da persone specifiche; l'"osservatore delle vibrazioni", che monitora il clima emotivo e aiuta a evitare dinamiche di blocco; il verbalizzatore, che mette a verbale discussioni e decisioni. L'ordine del giorno è aperto al contributo di chiunque fino all'inizio dell'assemblea e può essere modificato, per consenso, anche durante la riunione stessa.

Il processo decisionale avviene per assenso: si discute una proposta, si raccolgono obiezioni motivate, si cerca una versione modificata su cui non vi siano obiezioni residue. Chi dissente ha tre opzioni: restare neutrale, obiettare senza bloccare, oppure bloccare la decisione, motivando l'obiezione e proponendo un'alternativa. In quest'ultimo caso, se non si trova una soluzione nella Fucina corrente, la questione è rinviata all'assemblea successiva e può essere costituito un gruppo di lavoro ad hoc.

La Fucina dispone di poteri ampi: costituisce e revoca i gruppi di lavoro (i cerchi della teoria sociocratica), decide sugli impegni economici, valuta le richieste di uso degli spazi, discute la strategia organizzativa. Per questioni di governance particolarmente delicate esiste anche il Comitato dei Garanti – un organo di ultima istanza previsto dal Regolamento interno –, ma ad oggi non è mai stato formalmente convocato: la capacità de La Foresta di risolvere i conflitti nell'assemblea allargata ne ha finora reso superfluo l'intervento.

³ Intervista a Bianca Elzenbaumer e Chiara Mura, 27 giugno 2025.

Accanto alla Fucina operano i gruppi di lavoro tematici (formazione, comunicazione, cucina, eventi, facilitazione, amministrazione, progettazione sociale, ecc.) che godono di autonomia decisionale nell'ambito del proprio dominio e riferiscono periodicamente all'assemblea. Tra questi spicca il GRUMM (Gruppo di Mantenimento al Meglio), costituitosi progressivamente tra il 2022 e il 2023, con il compito di garantire la continuità operativa e di redistribuire equamente il carico di lavoro quotidiano tra i soci più attivi. La partecipazione al GRUMM è volontaria e viene rinegoziata ogni sei mesi (La Foresta, 2025).

Infine, una volta all'anno si svolge il ritiro annuale di indirizzo e prospettiva: un incontro residenziale aperto a tutti gli "abitanti foresti", che precede l'assemblea annuale e costituisce il momento principale di riflessione strategica collettiva.

Tra efficacia e fatica: l'evoluzione della sociocrazia messa in pratica

Chi frequenta La Foresta non esita a riconoscere che la governance sociocratica porti con sé sia benefici evidenti, sia fatiche reali. Sul versante dei benefici, emergono il senso di responsabilità diffusa (chi partecipa si sente corresponsabile delle decisioni), la qualità delle relazioni interne (l'ascolto reciproco è strutturale, non accessorio) e una maggiore legittimità delle scelte organizzative, percepite come autenticamente collettive. I principi sociocratici hanno, inoltre, rappresentato un importante meccanismo di coinvolgimento, favorendo una partecipazione attiva e continuativa al progetto.

Sul versante delle difficoltà, le testimonianze raccolte indicano che i processi per assenso richiedono tempo e capacità di facilitazione, che la continuità della partecipazione non è scontata e il ricambio di persone può generare discontinuità nella memoria organizzativa e che il modello esige un certo livello di fiducia reciproca e di condivisione valoriale, che non si costruisce automaticamente. «Non è un sistema che si impara in un giorno»⁴, ricordando come l'adozione della sociocrazia sia stata a sua volta un processo incrementale, che ha richiesto formazione, sperimentazione e aggiustamenti progressivi.

Rilettura critica

Affinità e divergenze con altre esperienze di sociocrazia di rilievo

L'esperienza de La Foresta non è isolata nel panorama italiano ed europeo. A partire dagli anni Novanta, con la legge italiana sulle cooperative sociali (L. 381/1991) come primo snodo normativo e con la progressiva affermazione del concetto di impresa sociale (Defourny, Nyssens, 2010), si è diffusa in Europa una stagione di enti nati con governance multi-stakeholder, democratiche e partecipate (ISTAT, 2021).

L'ex Asilo Filangieri di Napoli, già citato come fonte di ispirazione, esercita una "pratica di gestione condivisa e parteci-

pata"⁵ e condivide con La Foresta l'idea dello spazio pubblico come bene comune urbano (Bollier, 2014; Hess, Ostrom, 2007). Le relazioni con l'ente partenopeo sono stabili e importanti e le pratiche che sono state fatte proprie da La Foresta sono molte: ad esempio, "La Foresta fa coincidere la riunione del consiglio direttivo con l'assemblea pubblica quindicinale (copiata dall'ex Asilo Filangieri di Napoli)" (Hangar Piemonte, 2024), come ricorda Fabio Franz de La Foresta.

Un altro elemento di forte somiglianza risiede nella definizione delle persone che partecipano nei rispettivi enti: presso l'Asilo vengono chiamate "abitanti", "ospiti" e "fruitori" (Vittoria, Mazzearella, 2021), in ordine decrescente di diritti di partecipazione; in La Foresta l'unica differenza sta nel nome degli ultimi soggetti dell'elenco, che vengono chiamati "amici".

È interessante anche rilevare come Giuseppe Micciarelli, il giurista che ha ideato il quadro dell'uso civico per l'Asilo, abbia fornito consulenza legale anche a La Foresta per la stesura dell'Accordo di collaborazione con il Comune di Rovereto⁶: i due enti si sono, quindi, avvalsi della stessa persona per le loro consulenze legali.

Benché molto simile nell'impostazione, la governance dell'ex Asilo Filangieri è, tuttavia, diversa da quella de La Foresta e non applica principi strettamente sociocratici: ad esempio, l'ex Asilo impiega il metodo del consenso – cercando, pertanto, una piena comunione di intenti – e adotta assemblee plenarie e tavoli tematici; La Foresta, pur ispirandosi alla sociocrazia e adottando strutture a cerchi con ruoli di collegamento, ne applica i principi in modo ibrido e adattivo, senza una rigida implementazione del doppio collegamento tra cerchi previsto dalla teoria classica.

InStabile Portazza a Bologna e Schlesische 27 di Berlino, anch'essi nominati nel progetto di co-gestione de La Foresta come referenti, adottano logiche simili di autogestione comunitaria.

La Foresta e l'ente bolognese condividono la nascita a partire dal recupero di uno spazio pubblico abbandonato preso in gestione attraverso un accordo formale con l'ente proprietario. Inoltre, il processo partecipato di co-design (Labsus, 2018) di InStabile Portazza somiglia fortemente a "Faremo Foresta", il laboratorio di coprogettazione che La Foresta ha realizzato insieme a diversi stakeholder, tra cui il Comune di Rovereto.

Infine, i punti di contatto con l'esperienza berlinese riguardano principalmente la missione di sperimentazione e di attivazione civica delle due realtà, quali laboratori del condividere e del fare. Inoltre, entrambi gli enti condividono un respiro europeo e internazionale nelle loro iniziative, ospitando scambi internazionali e residenze artistiche.

Queste esperienze convergono nel suggerire che la governance partecipata negli spazi socio-culturali non è una curiosità di nicchia, ma una possibilità strutturale praticabile nella trasformazione del Terzo settore europeo, sia per spinta normativa, sia per processi di governance spontanei⁷, sia per una moltiplicazione di esperienze negli ultimi anni. E può essere vista come

⁴ Intervista a Bianca Elzenbaumer e Chiara Mura, 27 giugno 2025.

⁵ L'asilo, Organismo Asilo, [\[filangieri.it/organismo-asilo/\]\(https://www.exasi-filangieri.it/organismo-asilo/\).](https://www.exasi-</p>
</div>
<div data-bbox=)

⁶ La Foresta - Accademia di Comunità, Economia, <https://laforesta.net/economie/>.

⁷ Cfr. Borzaga, Sacchetti (2015). «Le organizzazioni sociali tendono spontaneamente a diventare multistakeholder e deliberative perché quando

una possibile risposta alle crescenti domande di democrazia interna e di responsabilità verso le comunità di riferimento.

Sociocrazia e contesto socio-culturale: quali dinamiche?

Adottare la sociocrazia in un contesto come quello de La Foresta non è neutro rispetto al contesto socio-culturale e territoriale.

La provincia di Trento – che include la Vallagarina, ambito di intervento de La Foresta – presenta un tessuto associativo vivace e una certa tradizione di partecipazione civica. A Trento una persona su cinque fa volontariato e in città sono attive circa 660 associazioni impegnate in diversi ambiti: dal sociale all'ambiente, passando per la protezione civile, lo sport, la cultura e le organizzazioni che si occupano di educazione dei giovani. Su scala provinciale, sono oltre 3.500 le associazioni esistenti e operanti sul territorio trentino nei diversi ambiti della società e della vita civile (CSV Trentino, 2022).

Anche La Foresta nasce dai contributi e dalle esperienze di persone già attive da anni in altri gruppi, formali e informali, del territorio vallagarino. L'influsso del contesto territoriale è certamente determinante, quindi, nella scelta di pratiche di governance innovative; non a caso, anche le realtà territoriali di cui si è discusso radicano in contesti territoriali ricettivi, che sia grazie a una rete di associazioni formali particolarmente ricca (Rovereto), a una tradizione amministrativa aperta e favorevole (Bologna), a una lunga storia di spazi culturali autonomi e di sperimentazione urbanistica condivisa (Berlino) o a una spiccata vitalità dei movimenti sociali e culturali dal basso, capaci di negoziare autonomamente con le istituzioni (Napoli) (Locorotondo, 2026).

Tuttavia, come evidenziato nel corso delle interviste realizzate alle fondatrici de La Foresta, proprio una lunga militanza nel Terzo settore può indurre un certo scetticismo rispetto a forme di organizzazione non convenzionali; uno scetticismo alimentato da esperienze passate di processi partecipativi, percepiti come fallimentari o come strumenti di cooptazione istituzionale.

Ad esempio, alcuni tentativi di partecipazione all'esperimento de La Foresta sono risultati poco praticabili perché provenienti da associazioni e cooperative storiche molto gerarchizzate, che spesso hanno partecipato con rappresentanti privi di autonomia decisionale e che dovevano, quindi, rendere conto ai vertici delle loro organizzazioni. Questo ha reso difficile per loro trovare un ruolo all'interno di un modello basato sulla collaborazione e sull'assenza di gerarchie.

In questo senso, all'interno de La Foresta è stata osservata una maggiore disponibilità a mettersi in gioco e a sperimentare da parte di persone esterne al contesto vallagarino o nuove alle esperienze di partecipazione e volontariato, mentre chi vantava esperienze consolidate ha mostrato disillusione e stanchezza verso modelli organizzativi inediti, a causa del maggiore impegno richiesto e di esperienze passate deludenti.

Va ricordato anche come la coprogettazione avviata dal Comune di Rovereto con La Foresta nel 2018 sia stata una delle primissime applicazioni dell'art. 55 del Codice del Terzo settore, uno strumento normativo ancora scarsamente impiegato all'epoca. La novità stessa di questo strumento potrebbe aver indotto alcune persone a sviluppare un senso di sfiducia sulla riuscita della collaborazione con il Comune, motivato dal timore di una gara d'appalto classica, presentata sotto una forma più attraente⁸.

La sociocrazia, in questo senso, non è un automatismo: richiede che le persone coinvolte abbiano o sviluppino un certo grado di alfabetizzazione organizzativa, cioè la capacità di comprendere le regole del gioco assembleare e di muoversi con consapevolezza in un sistema decisionale non gerarchico.

La Foresta ha risposto a questa sfida con una barriera d'ingresso graduata – tre Fucine prima del diritto di voto – e con un investimento costante nella formazione informale (laboratori, momenti di riflessione collettiva) e formale (ritiro annuale), nonché in momenti di formazione specifici sulla sociocrazia, in presenza di personalità di spicco come Pierre Houben.

Un bilancio provvisorio

Una critica ricorrente ai modelli partecipativi nel Terzo settore è che essi siano, in fondo, utopici: funzionano in piccoli gruppi omogenei e motivati, ma cedono sotto il peso della complessità, del conflitto e della pressione economica. L'esperienza de La Foresta merita una risposta più articolata.

Da un lato, il caso mostra che la sociocrazia può essere praticata in modo duraturo da un'organizzazione che gestisce più di venti progetti, lavora con decine di soggetti diversi e si confronta con istituzioni pubbliche e finanziamenti europei: non si tratta, dunque, di una sperimentazione di nicchia, ma di un'organizzazione che opera a pieno regime.

D'altro canto, il caso mette in luce le complessità strutturali del modello. La dipendenza da finanziamenti pubblici e da bandi a termine rende difficile pianificare in un orizzonte di lungo periodo e genera una certa precarietà occupazionale, che mal si concilia con la sostenibilità del lavoro partecipativo nel tempo. Va, peraltro, ricordato come La Foresta sia una realtà ancora giovane, costituita formalmente appena sei anni fa: è perciò prematuro fare un bilancio sulla riuscita dell'applicazione del modello sociocratico.

Inoltre, la qualità della governance sociocratica dipende in modo critico dalla continuità nella partecipazione delle persone: ogni ricambio generazionale richiede un investimento di tempo e risorse per familiarizzare i nuovi arrivati con i valori e le pratiche dell'assemblea. Come ha osservato Senge nella sua analisi delle organizzazioni professionali, la distribuzione del potere decisionale è tanto più efficace quanto più i membri di un'organizzazione condividono un orizzonte comune di significato (Harris, 1990).

i costi sociali derivanti dall'esclusione sono elevati, anche un'impresa con processi decisionali costosi – come quella multistakeholder – può essere la soluzione più efficiente tra le possibili alternative».

8 Di poco precedente all'avvio del programma

di coprogettazione "Faremo Foresta" è la pubblicazione di un parere dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), il n. 2052 del 20 agosto 2018 – oggi ampiamente superato grazie alla Sentenza 131 della Corte costituzionale e da successi pronuncia-

menti dello stesso Consiglio di Stato – in cui l'ente sminuiva il ruolo della coprogettazione tra ente locale e Terzo settore, indicando gli appalti come la via privilegiata attraverso cui pubblico e privato possono intrattenere rapporti. Cfr. Marocchi, 2018.

Prospettive e applicazioni possibili

L'esperienza de La Foresta suggerisce alcune direzioni di sviluppo e di applicazione per le organizzazioni del Terzo settore che vogliano esplorare modelli di governance partecipata.

In primo luogo, la sociocrazia appare particolarmente adatta a organizzazioni multi-stakeholder che devono tenere insieme una pluralità di soggetti con interessi, competenze e storie diverse. La struttura a cerchi consente di modulare il grado di autonomia dei diversi nodi della rete, evitando sia la centralizzazione decisionale sia la frammentazione (Depedri, 2025).

In secondo luogo, vi è un potenziale ancora poco esplorato nelle organizzazioni di grandi dimensioni. La Sociocracy 3.0 (S3) offre un repertorio modulare di pratiche che può essere adottato selettivamente, senza richiedere una transizione radicale dell'intera struttura organizzativa. Cooperative sociali, consorzi, fondazioni e reti di enti potrebbero adottare singoli elementi – il processo per assenso, i cerchi tematici, l'elezione senza candidature – in specifici ambiti decisionali, valutandone l'impatto prima di estendere il modello.

In terzo luogo, la sociocrazia può essere letta come uno strumento di apprendimento organizzativo. Le pratiche di revisione continua e di feedback periodico, strutturali nel modello sociocratico, sono coerenti con la teoria delle *learning organizations* elaborata da Senge (1990) e con il concetto di *community of practice* di Wenger (1998), suggerendo che le organizzazioni del Terzo settore potrebbero trarre vantaggio dall'integrare dimensioni sociocratiche con altri approcci alla gestione della conoscenza organizzativa.

Infine, va segnalato il potenziale della sociocrazia come strumento per rafforzare l'intelligenza collettiva nelle organizzazioni che operano in contesti incerti e in rapida trasformazione. Allo stesso tempo, è opportuno riconoscere che la sociocrazia, in quanto forma di governance partecipativa, tende inevitabilmente ad allungare i tempi decisionali rispetto a modelli più verticali, nei quali le decisioni sono concentrate in un numero ristretto di attori. Se, da un lato, tali modelli consentono maggiore rapidità operativa, dall'altro, comportano una riduzione della dimensione democratica e della partecipazione ai processi decisionali.

Le assemblee facilitate, i cerchi semi-autonomi e i processi per assenso costituiscono infrastrutture per la costruzione di senso condiviso (*sensemaking*) che possono rivelarsi decisive in momenti di crisi o di transizione organizzativa.

Conclusioni

Questo contributo ha esplorato la sociocrazia come modello di governance partecipata, osservandone l'applicazione all'interno de La Foresta – Accademia di comunità di Rovereto. Più che valutarne l'efficacia in termini astratti, l'obiettivo è stato comprendere come questo approccio si traduca nella pratica organizzativa, evidenziandone potenzialità, limiti e condizioni di funzionamento.

Dai risultati emergono alcune considerazioni rilevanti. In primo luogo, la sociocrazia si configura come un dispositivo orga-

nizzativo esigente: non rappresenta una soluzione immediata né universalmente applicabile, ma richiede un investimento significativo in termini di tempo, competenze e cura delle relazioni. La sua efficacia dipende, infatti, dalla presenza di una cultura organizzativa orientata alla fiducia, alla trasparenza e all'equivalenza tra i partecipanti.

Allo stesso tempo, il caso analizzato mostra come, quando queste condizioni sono almeno parzialmente soddisfatte, la sociocrazia può generare valore concreto: la partecipazione non appare come un elemento accessorio o puramente valoriale, ma come una componente strutturale della capacità organizzativa.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda il rapporto tra partecipazione ed efficacia. L'esperienza della Foresta suggerisce che questa relazione non è necessariamente conflittuale: sebbene i processi decisionali risultino più lenti e complessi rispetto a modelli gerarchici, essi producono esiti più condivisi. In questo senso, la sociocrazia può essere interpretata come uno strumento per gestire la tensione tra inclusione e operatività.

Nel complesso, l'esperienza de La Foresta offre un esempio significativo di come i principi della partecipazione possano essere tradotti in pratiche organizzative concrete all'interno del Terzo settore. Più che un modello da replicare, la sociocrazia emerge come un quadro di riferimento flessibile, che organizzazioni interessate a mutuarne il potenziale possono adattare al proprio contesto, alle proprie risorse e alla propria cultura.

In questa prospettiva la governance partecipata non rimane necessariamente un'aspirazione ideale, ma può diventare una pratica operativa, pur restando intrinsecamente complessa e mai del tutto consolidata. Proprio questa dimensione dinamica rappresenta, al tempo stesso, la sua principale criticità e il suo maggiore potenziale.

Ringraziamenti e collaborazione alla ricerca

Gli autori e le autrici desiderano ringraziare la comunità de La Foresta per la disponibilità e la collaborazione durante il percorso del Master che ha portato alla realizzazione di questo contributo. La ricerca si è sviluppata attraverso diversi momenti di dialogo e osservazione, tra cui la partecipazione a una "Fucina" e la visita degli spazi.

Un ringraziamento particolare va alle foreste Bianca Elzenbaumer e Chiara Mura, che hanno dedicato tempo ed energie a numerosi momenti di confronto e approfondimento, condividendo esperienze, materiali e riflessioni utili alla comprensione delle pratiche organizzative descritte in questo articolo. Queste occasioni di scambio e osservazione hanno rappresentato un contributo prezioso allo sviluppo del presente lavoro.

Un sentito ringraziamento va, inoltre, a Graziano Maino per averci accompagnato e supportato nella stesura dell'articolo.

DOI: 107425/IS.2026.02.07

Bibliografia

- Bockelbrink, B., Priest, J. & David, L. (2021). *A Practical Guide to Evolving Agile Organizations with Sociocracy 3.0 (S3)*. https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-practical-guide.pdf.
- Boeke, K. (1945). *Sociocracy: Democracy as it Might Be*. Bilthoven, Fonds voor Gemeenschapsontwikkeling. <https://www.sociocracy.info/sociocracy-democracy-kees-boeke/>.
- Bollier, D. (2014). *Think like a Commoner*. Gabriola Island BC, New Society Publishers.
- Borzaga, C. & Defourny, J. (a cura di) (2001). *L'impresa sociale in prospettiva europea: diffusione, evoluzione, caratteristiche e interpretazioni teoriche*. Lavis (TN), Edizioni 31. <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/Borzaga-Defourny-limpresa-sociale-prospettiva-europea.pdf>.
- Borzaga, C. & Depedri, S. (2005). Interpersonal Relations and Job Satisfaction: Some Empirical Results in Social and Community Care Services. In Gui, B. & Sugden, R. (Eds). *Economics and Social Interaction: Accounting for Interpersonal Relations*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Borzaga, C., Galera, G. & Nogales, R. (Eds) (2020). *Social Enterprise in Central, Eastern and Southern Europe*. London, Routledge.
- Borzaga, C. & Sacchetti, S. (2015). Why Social Enterprises are Asking to Be Multi-stakeholder and Deliberative: An Explanation around the Costs of Exclusion, *EURICSE Working Papers*, 75|15.
- Buck, J. & Villines, S. (2007). *We the People: Consenting to a Deeper Democracy*. Washington DC, Sociocracy.info Press.
- Charest, G. (2009). *Vivere in sociocrazia! Un modo di governare che riconcilia potere & cooperazione* Reggio Emilia, Esserci.
- CSV Trentino (2022). *Trento capitale europea del volontariato 2024!* Trento. https://www.volontariatotrentino.it/news/trento_capitale_europea_del_volontariato_2024.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *EMES Working Papers*, WP 08/01. https://base.socioeco.org/docs/wp_08_01_se_web.pdf.
- Depedri, S. (2025). *Il governo delle imprese sociali*. Presentazione Master GIS. Trento.
- Endenburg, G. (1988). *Sociocracy: The Organization of Decision-Making*. Eburon, Delft.
- Hangar Piemonte (2024). *La Foresta – Accademia di Comunità – Rovereto*. <https://www.hangarpiemonte.it/news/intervista-a-fabio-franz-comunicazione-di-la-foresta-accademia-di-comunita-rovereto-tn/>.
- Harris, S. G. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, by Peter Senge, New York: Doubleday/Currency. Hum. Resour. Manage, 29, pp. 343-348. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290308>.
- Hess, C. & Ostrom, E. (Eds) (2007). *Understanding Knowledge as a Commons*. Cambridge MA, MIT Press.
- ISTAT (2021). *Censimento permanente delle istituzioni non profit*. <https://www.istat.it/it/files/2023/05/Censimento-non-profit-primi-risultati.pdf>.
- ISTAT (2024). *Fiducia nelle istituzioni del Paese – Anno 2024*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/fiducia-nelle-istituzioni-del-paese-anno-2024/>.

Koch-Gonzalez, J., Rau, T. J. & Houben, P. (a cura di) (2023). *Molte voci, una canzone. Condividere l'organizzazione attraverso la sociocrazia*. Milano, Ayros.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Dudley, West Midlands, Nelson Parker.

Labsus, Laboratorio per la sussidiarietà (2018). *La rigenerazione possibile: quattro anni di INstabile Portazza*. <https://www.labsus.org/2018/07/quattro-anni-di-instabile-portazza-la-strada-possibile/>.

Locorotondo, M. (2026). *New Municipalism, Commons, and Tourism: Contested Urban Politics in 2010s Naples and at the Turn of the 2020s*. Singapore, Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-981-95-2705-2_3.

Marocchi, G. (2018). Coprogettazione: Anac e Consiglio di Stato rimescolano le carte. Ma forse non conoscono il gioco. *Percorsi di Secondo Welfare*. <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/coprogettazione-anac-e-consiglio-di-stato-rimescolano-le-carte/>

Matera, M. (2017). *Intervista a Pierre Houben*. Permacultura & Transizione. <https://www.permacultura-transizione.com/ecovillaggi/facilitazione/intervista-pierre-houben/>.

Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD) (2024). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results, Building Trust in a Complex Policy Environment*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024-results_9a20554b-en.html.

Pasinetti, M., Rocca, E., Sacchetti, S. & Bodini, R. (2021). *Governance partecipata e impresa sociale. Tra esperienza, fattibilità e strumenti*. Paper preparato per il 15° Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/pasinetti.pdf>.

Rau, T. J. (2019). Roles and Elections in Sociocracy. *Sociocracy for All*. https://www.sociocracyforall.org/wp-content/uploads/2019/11/elections_ELC.pdf.

Rau, T. J. (2022). Is "Good Enough" Good Enough? *Sociocracy For All*. https://www.sociocracyforall.org/is_good_enough_good_enough/.

Robertson, B. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York, Henry Holt & Company.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, Doubleday.

Sociocracy For All – Italia, Cos'è la sociocrazia? <https://www.sociocracyforall.org/it/sociocrazia/>.

Vittoria, A. & Mazzarella, L. (2021). *La recente esperienza napoletana sui beni comuni, tra governance istituzionale e output sociali. Il caso dell'Ex Asilo Filangieri*. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/la-recente-esperienza-napoletana-sui-beni-comuni>.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press.

Wiener, N. (1948). *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Cambridge, MIT Press. <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/4581/Cybernetics-or-Control-and-Communication-in-the>

Wilder, H. (2021). *Gerard Endenburg: Founder of Sociocratic Circle Method and Trailblazer of Self-Management*. Sociocracy For All. <https://www.sociocracyforall.org/gerard-endenburg-founder-of-sociocratic-circle-method-and-pioneer-of-self-management/>.