

Impresa Sociale

NUMERO 5
settembre 2015

**La morfogenesi
dell'impresa di comunità.
Processi generativi,
forme organizzative
e percorsi di institution building.**

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0



Indice

EDITORIALE

- 1 Carlo Borzaga, Flaviano Zandonai
Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità
-

SAGGI

- 8 Pier Angelo Mori
Cooperazione di comunità e la partecipazione dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici

- 19 Federica Bandini, Renato Medei, Claudio Travaglini
Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità
-

SAGGI BREVI

- 36 Angela Colucci, Paolo Cottino
“The shock must go on”: territori e comunità di fronte all’impresa della resilienza sociale

- 44 Claudio Calvaresi, Carolina Pacchi, Davide Zanoni
Innovazione dal basso e imprese di comunità

CASI STUDIO

- 53 Luca Tricarico
Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità

- 65 Sara Depedri, Stefania Turri
Dalla funzione sociale alla cooperativa di comunità: un caso studio per discutere sul flebile confine
-

POLICY

- 83 Antonio Fici
L’impresa sociale nel progetto di riforma del terzo settore italiano: appunti e spunti
-

RECENSIONI

- 90 Saskia Warren, Phil Jones
Creative Economies, Creative Communities. Rethinking Place, Policy and Practice
-

ECHI

- I Gianluca Cristoforetti, Michele Caprini
Corporate Social Innovation. Processi di accelerazione dell’innovazione e di rigenerazione

Carlo Borzaga (Iris Network – Università degli Studi di Trento)

Flaviano Zandonai (Iris Network)

Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità

Chi ha ragione? I *practitioners* che sempre più numerosi ne accompagnano lo sviluppo? Oppure i *policy makers* che, anch'essi in numero crescente, si cimentano nell'elaborazione di nuovi impianti normativi e programmi di sviluppo? Per i primi le imprese – cooperative in primis – che riconoscono nella comunità l'elemento centrale della loro missione e dei loro modelli economici e di governance sono esperienze non riconducibili all'interno di modelli classificatori e schemi normativi, per cui la modalità migliore per descriverne i processi generativi rimane la narrazione. Uno *storytelling* che enfatizza le peculiarità di ciascuna iniziativa, lasciando spazio a consistenti elementi di adattabilità a quei contesti socioeconomici che determinano in modo sostanziale l'avvio e la progressiva affermazione delle imprese di comunità (Teneggi, 2014). Per i secondi – i *policy makers* – si presenta invece la sfida di regolamentare un fenomeno ancora indefinito nei suoi caratteri costitutivi e scarsamente diffuso in termini quantitativi – almeno stando alle organizzazioni che esplicitamente si definiscono come imprese comunitarie – ma che mostra un consistente potenziale di crescita. Un potenziale che è alimentato da tre macro fattori. In primo luogo la crescita, per scala e intensità, di bisogni legati all'indisponibilità crescente di servizi che collettività di diversa natura e composizione ritengono "essenziali" e che quindi assumono una veste di "pubblica utilità" (sanità, trasporti, ecc.). Queste esigenze sono riconducibili ai ricorrenti fallimenti di Stato e mercato, in particolare in quei contesti marginali diffusi sia nei tessuti urbani che nelle cosiddette "aree interne" (Carrosio, 2013); ma derivano anche da una evoluzione spontanea delle aspirazioni legate alle diverse declinazioni della vita associata (Appadurai, 2014). In secondo luogo, si rileva quella che può essere definita una "new wave" di civismo e socialità alimentata, più che da substrati ideologici e culturali, dal pragmatismo legato al riconoscimento dei vantaggi competitivi di una gamma sempre più ampia e variegata di infrastrutture materiali e immateriali gestite come "beni comuni" (Arena, Iaione, 2012); un rinascimento che, a sua volta, è accelerato dalla diffusione di tecnologie abilitanti in senso relazionale che ormai sono disponibili come *commodities* (Roth, 2015). In terzo luogo si può evidenziare la centralità assunta dall'imprenditorialità, intesa come veicolo di creazione di economia, lavoro e, in senso più ampio, di benefici come mobilità sociale, trasformazione dei modelli economici, autorealizzazione di sé, produzione di valore sociale (Audretsch, 2007). Elementi, questi ultimi, sempre meno



considerabili come mere esternalità riferite a singole buone pratiche, specifici territori e/o ambiti di attività, ma come veri e propri fattori costitutivi del fare impresa, come peraltro dimostra l'impresa sociale che ormai può essere considerata una componente strutturale della "biodiversità" che caratterizza le forme imprenditoriali (Venturi, Zandonai, 2014).

Ecco quindi spiegato il crescente interesse per le relazioni che si creano tra imprenditorialità, comunità e trasformazione sociale (Daskalaki, Hjorth, Mair, 2015). Un legame la cui definizione, o forse meglio ri-definizione, trova uno dei suoi "epicentri" proprio nelle esperienze nascenti e consolidate di impresa di comunità. E' per questa ragione, per il fatto di rappresentare un catalizzatore di innovazioni ad ampio raggio che riguardano l'organizzazione dei processi sociali, le infrastrutture tecnologiche, la creazione d'impresa e di nuove forme istituzionali, la strumentazione amministrativa e di policy e, non ultimo, i percorsi di ricerca che la rivista *Impresa Sociale* ha deciso di dedicare il suo primo numero monografico alla "morfogenesi delle imprese di comunità", centrando in particolare l'attenzione sui processi generativi e, a partire da questi, sulle forme organizzative e normative. L'impressione, infatti, è che l'attenzione dei vari "stakeholders" delle imprese comunitarie – attivisti, reti imprenditoriali e sociali, pubbliche amministrazioni, ecc. – abbia fin qui privilegiato una prospettiva di analisi e di azione di corto periodo, guardando cioè alla ciclicità più recente che caratterizza queste iniziative (Bandini, Medei, Travaglini, in questo numero). Una scelta per molti aspetti comprensibile, perché è orientata a cogliere importanti elementi di mutamento a vari livelli, favorendo così la trasferibilità di queste esperienze pioniere e il loro utilizzo come "prototipi" per costruire modelli regolativi e piani di sviluppo. Ma è una scelta che, d'altro canto, rischia di precludere una comprensione più vasta e approfondita e quindi la possibilità di poter contare su conoscenze e dati esperienziali più articolati e consistenti, in grado di sostenere il peso delle aspettative che ricadono su iniziative comunitarie spesso embrionali alle quali vengono assegnati compiti di notevole portata: la gestione di quote crescenti di servizi di interesse collettivo, il presidio della funzione pubblica e della coesione sociale, la rigenerazione di infrastrutture in forma di beni comuni (Sacconi, Ottone, 2015), l'innovazione delle forme di co-produzione centrate sul coinvolgimento dei beneficiari o utenti dei beni e servizi (Mori, in questo numero).

Il movimento cooperativo, da questo punto di vista, è chiamato direttamente in causa, proprio perché ha una lunga storia alle spalle che è collocabile nel più ampio rapporto tra impresa e territorio. Esiste infatti una ben conosciuta letteratura secondo cui l'economia e l'imprenditorialità incorporata (*embedded*) nei tessuti sociali è alla base di dinamiche virtuose di sviluppo locale, anche per quanto riguarda la capacità di promuovere cambiamenti negli assetti socio-economici e innovazioni di prodotto e di processo (Triglia, 2007). Il rapporto tra imprese e territorio rappresenta non solo una importante "dorsale" del sistema produttivo, ma un meccanismo attraverso il quale è possibile rendere disponibili risorse (in forma di beni e servizi, ma non solo) che vengono poi distribuite secondo

modalità se non propriamente condivise, almeno su base allargata. In questo consiste l'attributo di "generatività" applicato su scala multi locale e che può rappresentare una modalità, peraltro tipica del contesto italiano, per la produzione di valore condiviso (*shared value*) (Magatti, Gherardi, 2014). All'interno di quello che può essere definito un vero e proprio paradigma di sviluppo, le imprese cooperative hanno svolto e svolgono un ruolo importante. A fronte di una esplicita dichiarazione di missione riconducibile al principio dell'"impegno verso la collettività" (Borzaga, Depedri, Galera, 2010) si possono proporre riscontri, sia sul versante del *sentiment* che delle performance di queste imprese. Nel primo caso la dimensione territoriale e comunitaria viene ampiamente riconosciuta dagli imprenditori cooperativi come un importante elemento strategico e fattore di competitività (Censis, 2012). Nel secondo caso emerge invece il carattere autenticamente resiliente delle imprese cooperative rispetto a quelle di capitali. Per le cooperative, infatti, i risultati aziendali in termini di valore economico e occupazionale sono, nella maggior parte dei casi, strettamente legati alla capacità di assorbire le notevoli sollecitazioni dal punto di vista economico, sociale e ambientale che hanno caratterizzato lo sviluppo recente dei territori (Euricse, 2015). Un risultato che è quindi riconducibile non alle classiche strategie di ristrutturazione aziendale che spesso scaricano i loro costi sulle comunità locali. Nel caso delle imprese cooperative la risposta alla crisi è legata a un tratto costitutivo del loro modello, ovvero al fatto di essere imprese con obiettivi e modelli di governance che, agendo sulla base di principi di equità distributiva, sono in grado di meglio calibrare l'offerta di beni e di servizi e, al tempo stesso, di mobilitare risorse aggiuntive, facendo leva sul legame virtuoso tra disponibilità all'impegno (*effort*) e motivazioni intrinseche largamente diffuse in compagini sociali che spesso agiscono come "comunità mutualistiche" (Borzaga, Tortia, 2006). Sarà su questa base che le cooperative potranno avviare, dopo l'assorbimento dello shock sistemico, la seconda fase del loro processo di resilienza, ovvero il riposizionamento su nuovi assetti di sviluppo locale che, nel frattempo, avranno avuto modo di contribuire a costruire.

L'apporto della cooperazione all'empowerment comunitario e alla transizione verso nuovi assetti delle economie locali non è però sempre adeguatamente riconosciuto e soprattutto rimane, per alcuni versi, incompiuto (Cottino, Zandonai, 2014). Anche in questo caso gli elementi di riscontro non mancano, sia puntuali che generali. Ad esempio all'interno di un importante dispositivo di policy come la "Strategia nazionale per le Aree interne" elaborata dal Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione economica del Ministero dell'Economia e delle Finanze con l'obiettivo di rafforzare le infrastrutture di servizi pubblici in aree extraurbane scarsamente dotate grazie ai fondi europei della programmazione 2014-2020 (Barca, Casavola, Lucatelli, 2014), non si segnalano approfondimenti rispetto al ruolo delle cooperative (più o meno orientate allo sviluppo comunitario), nonostante la loro presenza e impatto siano particolarmente significativi proprio in questi ambiti (Sanna, De Bernardo, 2015). A più ampio respiro, considerando le diverse fenomenologie di "economia della condivisione"

(*sharing economy*) grazie alla diffusione di piattaforme online che disintermediano le tradizionali catene domanda / offerta abilitando la co-produzione e lo scambio in misura estremamente mirata e personalizzata di beni e servizi (anche di pubblica utilità), non si evidenzia un ruolo ad oggi significativo di imprese sociali e cooperative soprattutto sul fronte della governance di sistemi produttivi e distributivi che basano il proprio modello di business su principi in senso lato cooperativi (Conaty, Bollier, 2014). E ancora forme emergenti di innovazione sociale che agiscono su legami mutualistici – ad esempio strutture di coworking o iniziative di rigenerazione urbana di beni e spazi pubblici abbandonati o sottoutilizzati – non fanno uso, a volte anche per scelta esplicita, dello strumentario disponibile nell'ambito delle diverse espressioni dell'economia sociale (Calvaresi, Pacchi, Zanoni, in questo numero).

Sembra quindi delinearsi un quadro dove l'imprenditoria comunitaria scaturisce dall'arricchimento dei modelli di imprenditorialità a scopo sociale – come dimostra l'accesso dibattito sulla riforma della legge sull'impresa sociale (Borzaga, Sacconi, 2014) – ma anche dalla rigenerazione del modello cooperativo secondo modalità che possono essere collocate all'interno di tre diverse cerchie corrispondenti ad altrettanti livelli di intensità di riconoscimento e di utilizzo dei legami comunitari per definire identità, organizzazione ed economie cooperative. La cerchia centrale è costituita dalle startup di cooperazione di comunità sorte spontaneamente in epoca recente soprattutto in aree extraurbane e che hanno contribuito a ricostruire l'offerta di servizi di pubblica utilità facendo leva sul recupero di attività e tradizioni locali, capaci di intercettare economie esterne, ad esempio attraverso l'offerta turistica.

L'accompagnamento delle centrali cooperative ha consentito di scalare un'innovazione estremamente localizzata, intercettando a tal fine risorse per l'accompagnamento e avviando un percorso di riconoscimento grazie a *brand* e normative (queste ultime per ora a livello regionale) (Legacoop, 2011). La seconda cerchia raccoglie l'esperienza della cooperazione sociale che rappresenta la formula cooperativa fin qui più affermata per rispondere a un esplicito obiettivo di "interesse generale della comunità". L'evoluzione della cooperazione sociale si iscrive certamente nell'ottica dello sviluppo comunitario, anche se limitata a determinati ambiti di attività e soprattutto in parte fagocitata all'interno di regole di fornitura di beni e servizi per conto della Pubblica Amministrazione che hanno a volte penalizzato proprio la dimensione di legame con il territorio, attraverso la quale leggere i bisogni e intercettare risorse (Fazzi, 2014). Certamente il riposizionamento delle cooperative sociali nelle dinamiche dello sviluppo locale può rappresentare un importante arricchimento del contributo cooperativo. Ad esempio attraverso le cooperative sociali di inserimento lavorativo che evolvono sempre più in forma di "multiutilities" ambientali radicate territorialmente e in grado di rispondere a esigenze di inclusione sociale. Piuttosto che attraverso cooperative di servizi sociali, educativi e sanitari che incorporano sempre più la domanda di questi servizi, attraverso il volontariato e, in forma più esplicita, il coinvolgimento degli utenti nei processi produttivi e nei sistemi di governance (Borzaga, 2009). La

terza cerchia, quella più esterna, è rappresentata da tutte quelle imprese cooperative che evidenziano margini significativi per riqualificare i propri modelli di servizio e di business recuperando competitività grazie a un rapporto più strutturato con le loro comunità di riferimento. Questa macro tendenza è visibile in alcuni comparti come quello del credito (Euricse 2015) e del consumo (Depedri, Turri, in questo numero). Ambiti e mercati diversi, ma accomunati dall'esigenza di riconoscere e di valorizzare asset locali, anche in termini di apporto di risorse e meccanismi di creazione di fiducia, agendo soprattutto sul versante del coinvolgimento degli utenti come soci della cooperativa.

I processi generativi di nuove imprese comunitarie e, più in generale, di emersione e consolidamento di nuove economie cooperative rappresentano quindi un passaggio obbligato dalla narrazione all'istituzionalizzazione. Una percorso conoscitivo che si colloca in posizione mediana tra l'astrattezza delle strutture normative e il relativismo della narrazione. Questi processi, dagli andamenti non sempre lineari, sono legati a macro trasformazioni che scaturiscono da un allentamento della rigida suddivisione tra sfere istituzionali (stato, mercato e società civile) e tra i ruoli dei soggetti coinvolti nell'erogazione di beni e di servizi (produttore / consumatore).

- Un primo fattore generativo riguarda la valorizzazione di risorse ambientali e storico culturali spesso svilite o non riconosciute come tali. Le economie generate da questi asset materiali e immateriali hanno un valore in sé – nel senso che si ispirano a paradigmi di sostenibilità ambientale e sociale – e inoltre hanno un valore strumentale, perché producono e redistribuiscono risorse a favore di altre iniziative di carattere sociale che, per ragioni diverse, non sono in grado di garantire la loro sostenibilità economica (Colucci, Cottino, in questo numero).
- Un secondo fattore riguarda la promozione di partnership tra soggetti diversi – principalmente lungo l'asse pubblico – privato – che insistono non solo sul versante della pianificazione delle politiche, ma sulla reciproca corresponsabilizzazione in sede di attrazione di risorse e cogestione di iniziative. Le imprese di comunità, da questo punto di vista, si collocano pienamente in contesti di "amministrazione multipolare" in contrapposizione a modelli bipolari dove invece l'amministrazione pubblica si rivolge a soggetti esterni esclusivamente nella veste di fornitori di beni e di servizi (Bombardelli, 2011).
- Terzo e ultimo fattore generativo riguarda la già ricordata diffusione di modelli di produzione dove i beneficiari svolgono anche un ruolo attivo in sede di progettazione e gestione delle attività (Pestoff, 2012). Queste forme di *prosuming* pongono sfide non indifferenti rispetto al riconoscimento e alla regolazione di modalità di azione dove i ruoli tradizionalmente separati di produttore e consumatore sono fortemente intrecciati. In questo ambito giocano un ruolo tutt'altro che secondario tecnologie che abilitano la coproduzione come quelle di produzione di energie rinnovabili (Tricarico, in questo numero).

Rimane sullo sfondo di questa analisi la questione della governance di questi processi che rappresenta, essa stessa, un ulteriore campo di azione per l'imprenditoria comunitaria. Esistono infatti esperienze di questa stessa specie in forma di agenzia di sviluppo con l'obiettivo di creare e mantenere network associativi e imprenditoriali che hanno come missione la rigenerazione e la valorizzazione di risorse locali. Si tratta di imprese-rete che agiscono non solo come tecnostrutture di supporto o di programmazione, ma sono impegnate nel sostegno diretto a iniziative imprenditoriali e nel coordinamento di filiere produttive. Questi veicoli societari – come i *community development trust* nel Regno Unito – implementano partnership pubblico – private attraverso un modello di governance di rete che coinvolge organizzazioni e istituzioni (in particolare su base locale) (Le Xuan, Tricarico, 2014). E' forse questo il passaggio chiave, in realtà ancora poco esplorato, per innovare le politiche locali e, con esse, accelerare l'affermazione di un nuovo ciclo di vita dell'imprenditoria comunitaria nel nostro Paese.

Bibliografia

Appadurai A. (2014), *Il futuro come fatto culturale. Saggi sulla condizione globale*, Raffaello Cortina, Milano.

Arena G., Iaione C. (a cura di) (2012), *L'Italia dei beni comuni*, Carocci, Milano.

Audretsch D.B. (2007), *La società imprenditoriale*, Marsilio, Venezia.

Barca F., Casavola P., Lucatelli S. (a cura di) (2014), "Strategia nazionale per le aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance", *Materiali Uval*, 31.

Bombardelli M. (2011), "Democrazia partecipativa e assetto policentrico dell'organizzazione amministrativa" in Arena G., Cortese F. (a cura di), *Per governare insieme. Il federalismo come metodo. Verso nuove forme della democrazia*, Cedam, Padova, pp. 17-39.

Borzaga C. (2009), "Le lezioni della cooperazione sociale", in Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. Primo Rapporto Iris Network, Roma, Donzelli, pp. 23-37.

Borzaga C., Depedri S., Galera G. (2010), "L'interesse delle cooperative per la comunità" in Bagnoli L. (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione. Teorie, esperienze e prospettive*, Carocci, Roma, pp. 125-146.

Borzaga C., Sacconi L. (2014), "La riforma al varco: opportunità e rischi", *Impresa Sociale*, 4, pp. 1-4.

Borzaga C., Tortia E.C. (2006), "Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), p. 225-248.

Censis (2012), *Primo rapporto sulla cooperazione in Italia*, Roma.

Carrosio G. (2013), "Reti sociali e nuovi abitanti nelle aree rurali marginali", *Scienze del territorio*, 1, pp. 201-210.

Conaty P., Bollier D. (a cura di) (2014), *Toward an Open Co-operativism. A New Social Economy Based on Open Platforms, Co-operative Models, and Commons*, A Report on a Commons Strategies Group Workshop, Berlin.

Cottino P., Zandonai F. (2014), "Imprese per comunità resilienti. I molteplici (e incompiuti) apporti della cooperazione alla vita delle comunità locali", *Animazione Sociale*, 284, luglio-agosto 2014, pp. 26-37.

Daskalaki M., Hjorth D., Mair J. (2015), "Are Entrepreneurship, Communities and Social Transformation related?", *Journal of Management Inquiry*, 5, pp. 1-5.

Euricse (2015), *Economia Cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse, Trento.

Fazzi L. (2014), *Imprenditori sociali innovatori*, Franco Angeli, Milano.

Legacoop (2011), *Guida alle Cooperative di Comunità*, Roma.

Le Xuan S., Tricarico L. (2014), "Le community enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione", *Impresa Sociale*, 3, pp. 27-34.

Magatti M., Gherardi L. (2014), *Una nuova prosperità. Quattro vie per una crescita integrale*, Feltrinelli, Milano.

Pestoff V. (2012), "Co-production and Third Sector Social Services in Europe: some concepts and evidence", *Voluntas*, 23, pp. 1102-1118.

Roth A.E. (2015), *Who gets What - and Why*, Houghton Mifflin Harcourt, New York.

Sacconi L., Ottone S. (2015), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Sanna F., De Bernardo V. (a cura di) (2015), *Sviluppo locale e cooperazione sociale. Beni comuni, territorio, risorse e potenzialità da connettere e rilanciare*, Ecra, Roma.

Teneggi G. (2014), "Imprese raddomanti di storie e luoghi per ritrovare comunità", *Animazione Sociale*, 282, aprile 2014.

Trigilia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società e territorio*, Firenze University Press, Firenze.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Terzo Rapporto Iris Network, Trento.

Pier Angelo Mori (*Università degli Studi di Firenze*)

Cooperazione di comunità e la partecipazione dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici

Abstract

Le cooperative di comunità si stanno oggi diffondendo in diverse parti del mondo. Questo fenomeno è il punto di arrivo di un'evoluzione secolare che ha visto il progressivo spostamento del baricentro delle cooperative da particolari gruppi sociali o professionali alla società nel suo complesso. Mentre in passato le cooperative si preoccupavano in via prioritaria di soddisfare i bisogni di specifici gruppi all'interno della società, spesso individuati sulla base delle funzioni economiche svolte (lavoratori, consumatori, ecc.), le cooperative di comunità sono al servizio di un'intera comunità. In questo saggio ci interroghiamo sulla natura istituzionale della cooperazione di comunità così come si presenta oggi e su come questa si è sviluppata a partire da forme precedenti.

Keywords: cooperative di comunità, partecipazione dei cittadini, servizi pubblici

Questo saggio è tratto da:

Euricse (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse.

Cooperative tradizionali, gruppi di interesse e beni di interesse generale

Per lungo tempo le cooperative¹ sono state costituite e gestite allo scopo di procurare benefici ai propri soci. Fin dagli esordi questo fu riconosciuto come un principio fondamentale della cooperazione. Il regolamento del 1844 della Rochdale Society – generalmente considerato come il manifesto del movimento cooperativo – è esplicito in questo senso: “La cooperativa si attiva per dare seguito all’obiettivo di procurare benefici pecuniari ai suoi soci, nonché il miglioramento delle loro condizioni sociali e personali” (Articolo Primo - Holyoake, 1893)². A quel tempo i soci delle cooperative appartenevano per lo più alla classe lavoratrice, cioè erano lavoratori salariati, piccoli agricoltori, artigiani. Nonostante la varietà delle idee riformatrici allora in circolazione³, vi era un consenso tra i primi riformatori sociali che si occuparono di cooperazione – Robert Owen, Charles Fourier, William King e George Cole – sul fatto che la nuova forma di impresa doveva sollevare queste categorie dallo svantaggio sociale ed economico in cui si trovavano a causa della mancanza di capitale. Di fatto, le cooperative erano viste come strumento per soddisfare i bisogni di gruppi socialmente svantaggiati. Tuttavia molto presto ha iniziato a diffondersi l’idea che la cooperazione potesse essere utile anche alla società nel suo complesso.

Le principali categorie di cooperative sviluppatasi nel XIX secolo – consumo, lavoro e credito – erano solitamente al servizio di interessi che non appartenevano a tutti i membri della società, bensì a gruppi ristretti di soggetti (come abbiamo visto, la società entrava in gioco indirettamente, se e nella misura in cui la cooperativa favoriva l’avanzamento delle classi inferiori). In una parola, le cooperative erano collegate a interessi particolari. Ad un certo punto, accanto a queste tipologie, hanno iniziato ad emergere cooperative che, nonostante fossero ispirate agli stessi ideali e avessero le stesse forme giuridiche, avevano una natura sostanzialmente diversa, in quanto offrivano servizi essenziali di interesse per tutti i membri di una comunità, non solo una parte di essa. Le cooperative elettriche sorte in diverse parti del mondo agli inizi dell’elettrificazione sono uno degli esempi più chiari e significativi.

La prima cooperativa elettrica del mondo è probabilmente la “Società cooperativa per l’illuminazione elettrica” fondata a Chiavenna nel 1894 (e tuttora attiva)⁴. Da allora sono nate numerose cooperative elettriche in Italia e altrove e negli anni ’30 questo ramo del movimento cooperativo era ben consolidato. In Italia queste cooperative producevano tutte energia idroelettrica e erano localizzate nell’area alpina. Inoltre, erano quasi tutte collocate in piccoli

paesi ed erano di piccole dimensioni anch’esse. Nel 1962 – l’anno della nazionalizzazione dell’energia elettrica – in Italia erano attive più di 200 cooperative elettriche (alcune delle quali sfuggirono alla nazionalizzazione e sono ancora oggi in attività). Queste cooperative fornivano in regime di monopolio un servizio di interesse generale⁵ e soddisfacevano i bisogni di intere comunità, indipendentemente dal fatto che gli utenti fossero o meno soci. Con l’attivazione di un generatore elettrico e di una rete di distribuzione, i soci perseguivano il proprio interesse ma solitamente fornivano anche i non soci, procurando in tal modo anche ad essi benefici e di fatto beneficiando l’intera società locale. Storie simili si possono ritrovare in Francia, Germania e Spagna, dove le cooperative elettriche avevano caratteristiche simili (tecnologia idroelettrica, dimensione piccola) ed erano collocate in aree con caratteristiche simili (per la maggior parte in zone rurali). La storia delle cooperative elettriche statunitensi è leggermente diversa. La maggior parte di esse erano solo distributori di elettricità, sorti sotto l’impulso del *Rural Electrification Act* del 1936, al fine di servire le aree ancora non raggiunte da fornitori pubblici o privati lucrativi: essenziale qui fu l’azione del governo centrale attraverso prestiti e sussidi (Cooper, 2008), diversamente da quanto accaduto per le loro sorelle in Europa.

Abbiamo fin qui visto due diversi modi di rapportarsi alla società, uno incentrato sull’avanzamento sociale delle classi inferiori e uno sulla fornitura di servizi di interesse generale. Nel prossimo paragrafo ne esamineremo un terzo: la gestione di imprese con l’esplicito scopo di recare benefici a persone diverse dai soci.

Cooperazione e la cura della comunità: un’idea diversa del rapporto con la società

Il fondamento delle cooperative tradizionali è, come abbiamo visto, il beneficio del socio. Questo tratto ha accomunato tutte le tipologie di cooperative fino alla fine del XX secolo. In questa prima fase le cooperative si sono evolute essenzialmente entrando in nuovi settori di attività ma hanno mantenuto le proprie caratteristiche di base, tra cui l’obiettivo di procurare benefici ai propri soci. Nell’ultima parte del secolo si è fatto un passo ulteriore nell’evoluzione della specie, sono cambiati gli scopi stessi delle cooperative, con la creazione di nuovi modelli organizzativi di cooperazione che di fatto determinano uno scostamento dalla cooperazione tradizionale (Chaddad, Cook, 2004): cooperative che non si propongono di apportare benefici ai propri soci sono diverse

1 Ci riferiamo qui alle moderne imprese cooperative apparse per la prima volta durante la Rivoluzione Industriale (Cole, 1944). Forme di cooperazione sono esistite anche prima di allora, in campo agricolo – le più antiche delle quali risalgono all’antichità (Woeste, 2003) – e nella manifattura, le prime tracce delle quali secondo alcuni studiosi risalgono all’epoca medievale (Battilani, 2014).

2 Una diversa formulazione dello stesso concetto: “L’obiettivo immediato delle società cooperative è soddisfare i bisogni dei propri soci in modo migliore e più economico di quanto viene fatto dalle istituzioni esistenti” (Gide, 1922 - p. 22).

3 Alcune delle quali davvero fantasiose, come, ad esempio, l’idea di Fourier secondo cui la produzione non solo avrebbe dovuto svolgersi senza capitalisti, ma avrebbe dovuto essere parte di una struttura sociale centralizzata preposta a gestire ogni aspetto della vita dei lavoratori, all’interno di complessi appositamente costruiti, chiamati falansteri (Beecher, 1986).

4 Una cooperativa elettrica pressoché coeva è la *Società cooperativa forza e luce* di Aosta, di solo un anno più giovane (e anch’essa ancora in attività) (Spinicci, 2011a). Negli Stati Uniti *Stony Run Light and Power*, fondata nel 1914 (Granite Falls, Minnesota), è considerata la prima cooperativa elettrica degli U.S.A. (Keillor, 2000 - p. 322). In Germania cooperative di questo tipo hanno iniziato a diffondersi dopo il 1900 (Klemisch, Maron, 2010, sostengono che le prime siano state fondate nella regione di Teutoburgo nel 1920-22, ma la *Elektrizitäts-Genossenschaft Rettenberg* è in effetti precedente, 1913). In Spagna la *Cooperativa Eléctrica de Madrid* fu fondata nel 1909. In Francia le cooperative elettriche rurali iniziarono a diffondersi negli anni ’20 (come, ad esempio, la *Coopérative d’électricité de St-Martin-de-Londres*, fondata nel 1920).

5 Questo termine è in uso anche nel diritto europeo (Commissione Europea, 2003), ma è qui utilizzato in un significato generico, non legale.

da quelle tradizionali; sono a tutti gli effetti altre organizzazioni.

Nella Dichiarazione d'Identità Cooperativa del 1995 dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA), viene richiamata la "cura della comunità" come compito della cooperazione⁶. Prendersi cura è un agire che sottintende il perseguimento di uno scopo esplicito. Quando lo scopo esplicito di una cooperativa è promuovere il benessere dei non soci, ci troviamo di fronte a qualcosa di radicalmente nuovo rispetto al passato. Le prime cooperative in effetti apportavano benefici alla società nel complesso attraverso lo scambio con i non soci e le esternalità che creavano, ma il loro scopo esplicito non era soddisfare i bisogni della collettività, quanto piuttosto apportare benefici ai propri soci attraverso lo scambio mutualistico. Pertanto ogni effetto positivo sul benessere della comunità era un effetto collaterale non intenzionale. In altre parole, se a quel tempo una cooperativa intercettava e serviva l'interesse generale, non lo faceva nel perseguimento di un obiettivo esplicito. Nella seconda metà del secolo hanno iniziato a nascere cooperative che si proponevano invece di agire nell'interesse generale, cioè quelle che vengono definite cooperative di pubblica utilità (*public benefit cooperatives*)⁷. In esse lo scopo di creare benefici per la società diviene un obiettivo esplicito e con esse sorgono nuovi modelli di organizzazione cooperativa che vanno ad aggiungersi a quelli tradizionali.

Un esempio particolarmente significativo è quello delle cooperative sociali italiane. Negli anni '70 del secolo scorso, diverse cooperative italiane furono fondate con il dichiarato intento di rispondere a bisogni sociali – come l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate – che al tempo non ricevevano risposta da parte dello Stato (Borzaga, Ianes, 2006). Nel 1991 una legge (n. 381/91) ha riconosciuto questa evoluzione nella natura dell'impresa cooperativa ed ha introdotto una nuova forma giuridica, denominata appunto cooperativa sociale, che esplicitamente si pone come obiettivo quello di promuovere scopi di natura sociale⁸: "Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale [...] attraverso la fornitura di servizi socio-sanitari ed educativi, da un lato, e di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, dall'altro"⁹. Oltre vent'anni di storia e una crescita impetuosa¹⁰ fanno delle cooperative sociali italiane uno degli esempi più importanti al mondo di cooperative di pubblica utilità.

Il beneficio sociale prodotto dalle cooperative sociali deriva, in un modo o nell'altro, dalle "esternalità" e dalla promozione della "giustizia sociale". Si noti che anche altre cooperative, e più

in generale qualsiasi tipo di impresa, possono avere un'utilità sociale che si realizza attraverso questi stessi canali ma, se i benefici esterni non sono perseguiti in modo intenzionale, esse non si configurano come imprese di pubblica utilità. La legge italiana invece impone alle cooperative sociali che queste esternalità siano parte integrante degli obiettivi dell'impresa e, di conseguenza, vengano perseguite in maniera consapevole.

Quello delle cooperative sociali italiane non è l'unico modello di cooperativa di pubblica utilità. Una filosofia completamente diversa è, ad esempio, incorporata nelle *Community Benefit Societies* (Bencom) del Regno Unito. A differenza di altri paesi, nel Regno Unito non vi sono forme giuridiche specifiche per le cooperative e lo status di "cooperativa" si fonda sulle caratteristiche dello statuto societario e sulla prassi. Cooperatives UK classifica le Bencom come una delle forme organizzative della cooperazione (Cooperatives UK, 2009 - p. 32). Come le cooperative tradizionali anche le Bencom sono sotto il controllo democratico dei propri soci, ma in questo caso l'obiettivo è il beneficio esclusivo della comunità. Se nelle cooperative sociali italiane il beneficio dei soci è limitato dall'interesse della comunità, ma comunque esiste, qui scompare completamente. Abbiamo quindi due modi affatto diversi di perseguire l'interesse generale: congiuntamente a quello dei soci (come nelle cooperative sociali) oppure in modo esclusivo (come nelle Bencom). Di conseguenza, esistono due modelli organizzativi fondamentalmente diversi, espressione di due diverse concezioni dell'impresa cooperativa, per delineare le quali conviene tornare un attimo alla Dichiarazione d'Identità Cooperativa. Qui si propone una definizione universale di cooperativa, svincolata dai modelli giuridici dei diversi paesi: "Una cooperativa è un'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni" (ICA, 1995)¹¹. Il punto è come questa definizione si rapporti con il VII Principio, in particolare se il requisito della mutualità vada inteso come necessario o possa invece essere sostituito da finalità sociali ("la cura della comunità"). La Dichiarazione lascia di fatto la domanda senza risposta ed entrambe le soluzioni sembrano possibili. In particolare, secondo una visione la titolarità da parte di soggetti diversi dagli investitori e il controllo democratico sono sufficienti per classificare un'impresa come cooperativa (Jones, Kalmi, 2012 - p. 39). Secondo un'altra concezione invece la mutualità è indispensabile (è questa la visione inglobata nella legislazione italiana - Fici, 2013). All'interno della categoria delle cooperative di pubblica utilità si possono trovare cooperative appartenenti ad entrambe le tipologie.

6 Il VII Principio nell'originale inglese ha come titolo *Concern for community* e recita: "Le cooperative lavorano per uno sviluppo sostenibile delle proprie comunità" (ICA, 1995).

7 Nonostante la denominazione simile, queste cooperative non appartengono alla categoria delle "organizzazioni di pubblica utilità" (*public benefit organization*) di Gui (1991), le quali sono invece una tipologia particolare di organizzazioni non-profit come ad esempio le fondazioni. In effetti, Gui colloca le cooperative all'interno di quelle che definisce "organizzazioni di mutua utilità" (*mutual benefit organization*) ma, quando scriveva, le cooperative orientate al sociale come le cooperative sociali italiane non erano ancora nate. Henry (2012) usa il termine "organizzazioni di pubblico interesse" (*public interest organization*) in un senso simile a quello utilizzato nel presente lavoro.

8 Art. 1, Legge 381, 28 novembre 1991. La cooperativa sociale è generalmente riconosciuta come una forma di impresa sociale (cfr. Spear e Bidet, 2005; Borzaga e Defourny, 2001).

9 Simili tipologie di cooperative esistono anche in altri paesi europei, come, ad esempio, le cooperative svedesi di genitori che offrono servizi per l'infanzia (si veda Pestoff, 2009, per un'analisi istituzionale ed empirica), la *Société coopérative d'intérêt collectif* in Francia, la *régie cooperativa* (cooperativa di pubblico interesse) in Portogallo. È opportuno notare che in alcuni paesi le stesse attività di carattere sociale possono essere attuate attraverso tipologie di organizzazioni non classificabili come cooperative (ossia non controllate da soci).

10 Al 31 dicembre 2005 le cooperative sociali italiane risultavano 7.363 secondo l'Istituto Nazionale di Statistica, ISTAT (2008) (nel 1999 ce n'erano solamente 4.651, come si rileva dai dati del I Censimento del settore nonprofit, ISTAT, 2001).

11 Cfr. Cap. I ("Scopo, definizione e obiettivi"), ILO (2002).

Cooperativa di comunità, beni di comunità e titolarità dei cittadini

Le cooperative di comunità che si stanno diffondendo in varie parti del mondo sono il punto di arrivo di un'evoluzione che ha visto il progressivo spostamento del baricentro delle cooperative da specifici gruppi sociali e professionali all'intera società. Una prima difficoltà nell'affrontare il tema delle cooperative di comunità è che il termine "comunità" è attualmente utilizzato con riferimento a una grande varietà di istituzioni e, all'interno del campo cooperativo, a molte tipologie differenti di cooperative. Per quanto riguarda il mondo cooperativo, il termine è in uso relativamente da poco tempo – anche se è difficile dire precisamente da quando – ma non tutti gli enti a cui è associato sono nuovi: alcuni sono in effetti indistinguibili negli aspetti rilevanti (tipo di attività, modello organizzativo) da istituzioni che esistevano in passato sotto denominazioni differenti, come le cooperative elettriche storiche, alcune banche cooperative e alcune cooperative di consumo locali (cfr. il primo paragrafo). La variabilità nell'uso del termine "comunità" è in effetti una potenziale causa di confusione. Per questo è importante elaborare un concetto preciso di cooperativa di comunità, coerente con l'evoluzione storica e la classificazione generale delle cooperative del precedente paragrafo.

Un primo problema è che uso si debba fare del termine a scopi scientifici, in particolare se lo si debba restringere alle cooperative esplicitamente denominate in questo modo. Un approccio puramente nominalistico è semplice da perseguire ma ha lo svantaggio che potrebbero essere arbitrariamente esclusi alcuni casi che sono identici nella sostanza a quelli inclusi. Invece, classificando come cooperative di comunità le une, è necessario fare lo stesso anche con le altre, il che impone necessariamente di andare oltre i nomi e di identificare gli elementi costitutivi del concetto. In poche parole occorre una definizione di cooperativa di comunità, e non solo per motivazioni di coerenza linguistica. Se, ad esempio, si ammettessero nella classe delle cooperative di comunità tutte quelle cooperative che hanno "comunità" nel nome, senza stabilire criteri discriminatori, si rinunciarebbe di fatto a comprendere in cosa consista questa classe, vista l'impossibilità di descriverla per elencazione. In ultima analisi, così facendo finiremmo per rinunciare a comprenderne la natura.

Cominciamo con qualche esempio. Un recente rapporto sulle cooperative di comunità elenca tra esse imprese che offrono servizi alla persona e ricreativi destinati ai residenti di una determinata area attraverso la gestione di negozi, bar, ristoranti, centri per la comunità, ecc., ovvero promuovono servizi all'infanzia,

attività all'aperto, sport, recupero urbano, ecc. (Wales Co-operative Centre, 2012)¹². Una diversa categoria di cooperative di comunità è quella delle *community finance society* del Regno Unito, la cui attività consiste nel raccogliere fondi e finanziare progetti/imprese a beneficio della comunità locale (Cooperatives UK, 2009, p. 32)¹³. Una terza categoria è quella delle cooperative nel campo dell'energia¹⁴. Alcune di esse hanno "comunità" nel proprio nome¹⁵, mentre altre, nonostante siano in tutto simili, non sono denominate in questo modo. Queste organizzazioni sono parte di una più ampia categoria di iniziative a livello comunitario il cui campo di attività principale è la produzione di energia da fonti rinnovabili (solare, eolico, biomasse, ecc.). In alcuni casi si occupano anche della fornitura di energia a soci e non-soci con varie modalità contrattuali (Walker, Devine-Wright, 2008; Hoffman, High-Pippert, 2010; Müller et al., 2011; Seyfang et al., 2012). Questi esempi sono sufficienti a mostrare quanto differenziata sia la classe di cui stiamo parlando e la domanda che sorge naturale a questo punto è: esiste un filo conduttore che lega organizzazioni così diverse?

Non ci sono dubbi sul fatto che, indipendentemente dalle caratteristiche particolari che possono assumere, alla base delle cooperative di comunità ci sia il legame con una comunità ben definita. Il problema è cosa si intende per comunità. In realtà dietro ogni cooperativa c'è una comunità di un tipo o di un altro – per esempio i soci lavoratori di una cooperativa di lavoro costituiscono in un certo senso una comunità – ma questo non implica che tutte le cooperative siano di comunità e, infatti, si distingue tra quelle che lo sono e quelle che non lo sono. Di fatto, quando si parla di cooperative di comunità, si ha in mente qualche tipologia specifica di comunità.

La comunità è spesso associata al territorio¹⁶. Certamente, ci sono significati di comunità che lo trascurano, come, ad esempio, le comunità di interessi (Cooperatives UK, 2009 - p. 30; Walker, 2008 - p. 4402). Nell'era di internet la nascita di comunità virtuali ha esteso enormemente il campo. Non è comunque questo il tipo di comunità che entra nelle cooperative elettriche, vecchie e nuove, e nella maggior parte degli altri tipi di cooperativa di comunità ad oggi conosciuti. Una prima restrizione utile ai fini classificatori è quindi di limitarsi alle comunità "fisiche" che abitano un dato territorio. Come suggerisce il nome, le cooperative di comunità offrono beni di interesse generale per un'intera comunità. Si può utilizzare ancora una volta come esempio quello delle cooperative elettriche storiche. Queste organizzazioni offrono un servizio di interesse per tutti i

12 Secondo un documento della Avon Co-operative Development Agency (Avon CDA, *Community Co-operatives – An Introduction*, Bristol, 2007) le cooperative di comunità si occupano tipicamente di asili nido, negozi di paese, lavanderie a gettoni, centri polifunzionali ad uso della comunità, e simili.

13 Come la Exeter Local Food Ltd., una *community finance society* che gestisce un negozio di alimentari di quartiere (il *Real Food Store di Exeter*, Regno Unito) <http://www.realfoodexeter.co.uk/> (ultima visita: 30 agosto 2015).

14 Nella sola Germania sono state recentemente censite più di 350 cooperative di questo tipo nate dopo il 1998 – anche se non sono tutte di comunità – ma fenomeni simili si sono verificati anche in altri paesi (Mori, 2013).

15 Un esempio è la Hepburn Community Wind Park Co-operative Limited (Victoria, Australia), la prima cooperativa australiana nel campo dell'energia rinnovabile.

16 Anche le "organizzazioni di vicinato" di Milofsky (1987) hanno come elemento chiave il territorio, ma si differenziano dalle cooperative di comunità in quanto organizzazioni nonprofit, di piccole dimensioni e operanti nel settore dei servizi sociali.

cittadini e normalmente servivano anche i non-soci (così, ad esempio, era in Italia), contribuendo in tal modo al benessere dell'intera comunità (a questo si aggiunge il fatto che l'attivazione del servizio in molti casi è stata anche la chiave dello sviluppo economico locale). In una parola, il servizio offerto era di interesse generale per tutti i residenti nel territorio servito, non solo per uno specifico gruppo professionale o sociale. Ciò significa che questo interesse era condiviso da tutti i residenti, indipendentemente dal loro status professionale o sociale, e cessava con il trasferimento ad altro luogo. È importante notare che l'interesse non richiede l'uso effettivo: una persona può essere interessata, anche se al momento non sta utilizzando il bene, semplicemente perché potrebbe averne bisogno in futuro. I beni/servizi che hanno queste caratteristiche li definiamo "beni di comunità". Tra un bene di comunità e la sua comunità di riferimento c'è quindi una corrispondenza necessaria, ma quale dei due definisce l'altro? È la comunità ad identificare il bene o viceversa? In alcuni casi è la natura del bene, come nel caso delle cooperative elettriche di distribuzione, per le quali l'estensione della rete di distribuzione definisce i confini naturali della comunità di riferimento. In altri casi, quando l'uso del bene non dipende da un'infrastruttura locale, può accadere il contrario. Un bene può essere di interesse generale per una popolazione che, per qualunque ragione, si definisce come una comunità: questo è sufficiente per definire quel bene come bene di comunità. In tutti i casi, ciò che non può mancare è l'interesse universale per il bene all'interno del suo territorio di riferimento.

La fornitura di beni di comunità, comunque, non è sufficiente a caratterizzare una cooperativa di comunità, come risulta immediatamente chiaro dal seguente esempio. Immaginiamo un'ipotetica cooperativa elettrica che ammetta solo i propri lavoratori come soci, in una parola una cooperativa di lavoro. Potrebbe questa essere una cooperativa di comunità? In effetti, non si baserebbe sulla comunità più di quanto non faccia una qualunque impresa esercitata da un ristretto numero di investitori, e la ragione è ovvia. Anche se questi lavoratori appartenessero tutti alla comunità di riferimento, sarebbero un sotto-gruppo professionale, per cui la titolarità d'impresa sarebbe condizionata alla qualifica professionale e di fatto non aperta a tutti i membri della comunità. Per contro, le cooperative elettriche storiche avevano come soci i propri clienti, una qualità posseduta da tutti i residenti. Questa è la caratteristica cruciale. Quando si parla di comunità, non si intende un qualunque gruppo di persone con interessi affini, ma una comunità di "residenti all'interno di un territorio", il cui interesse per il bene/servizio nasce dal fatto che essi vivono in quel luogo, e non da particolari

bisogni professionali o sociali. La caratteristica discriminante è quindi la "cittadinanza" come requisito qualificante del socio, e questo implica un sostanziale cambiamento di orizzonte per la cooperativa: l'obiettivo non è più rispondere ai bisogni di un gruppo sociale ristretto, come, ad esempio, un gruppo di lavoratori, ma ai bisogni dei cittadini.

Esaminiamo la questione più da vicino. Se al membro di una comunità togliamo tutte le sue caratteristiche professionali e sociali, cosa rimane? Il fatto di essere residente in un territorio associato a un particolare bene di comunità (il territorio in cui questo bene è disponibile e può essere utilizzato), e i bisogni di cui parliamo sono quelli che nascono in relazione a ciò. Si tratta, solitamente, di bisogni universali nel senso che interessano, attualmente o potenzialmente, tutti i residenti. Nelle cooperative di lavoro il requisito necessario per essere soci è lavorare nella cooperativa, nelle cooperative di utenti è acquistare (o avere interesse ad acquistare e poterlo fare) i servizi prodotti dalla cooperativa, ecc. Analogamente, diciamo che una cooperativa è "di cittadini" o "della comunità"¹⁷, se il requisito è essere residente in un territorio o possedere altra qualifica che implica questa, come, ad esempio, essere utenti di un servizio pubblico che è offerto in quel territorio¹⁸.

Questi requisiti sono sufficienti ad identificare le cooperative di comunità? Più precisamente, la domanda è: l'apertura della cooperativa a tutti gli individui aventi le caratteristiche di cui sopra è sufficiente per qualificarla come cooperativa di comunità o occorrono ulteriori requisiti? Se prendiamo le cooperative elettriche storiche ancora attive in Italia, si vede come alcune di esse includano tutte le famiglie del loro territorio di riferimento, mentre altre non le includono (nonostante la società sia aperta a tutti i cittadini)¹⁹. È quindi chiaro che identificare come cooperative di comunità solo le organizzazioni in cui tutti i membri della comunità di riferimento abbiano effettivamente lo status di soci – ossia i casi in cui clienti e soci coincidono – sarebbe eccessivamente restrittivo. Sembra più appropriato puntare sull'apertura alla comunità di riferimento: le cooperative di comunità devono potenzialmente includere un'intera comunità, cioè a tutti coloro che sono potenzialmente o attualmente interessati al bene fornito dalla cooperativa di comunità deve essere permesso di diventare soci, come richiesto dal principio della "porta aperta"²⁰. Dunque le cooperative di comunità, come ogni altra cooperativa, devono certamente soddisfare questo requisito di base ma nel loro caso l'apertura nei confronti della comunità deve andare oltre. Le vecchie cooperative

17 Il secondo termine è utilizzato, ad esempio, da Energy4all (<http://www.energy4all.co.uk/> - ultima visita: 30 agosto 2015).

18 Le *Community Interest Companies* (CIC) britanniche potrebbero avere queste caratteristiche, ma non è detto. Come dichiara il CIC Regulator "La caratteristica essenziale di una CIC è che le sue attività sono svolte a beneficio della comunità" (DBIS, 2010 - p. 13), il che è anche un tratto fondamentale delle cooperative di comunità, ma qui la comunità è intesa in senso molto più ampio: "Una comunità, ai fini di una CIC, può includere sia una comunità in particolare, sia la popolazione nella sua interezza, o ancora un settore o gruppo specifico di persone, sia in Gran Bretagna, sia altrove" (*ibidem*). Quindi "comunità" potrebbe essere qualunque gruppo di persone che condividono un interesse comune. I requisiti del servizio alla comunità, della titolarità d'impresa da parte della cittadinanza e della *governance* democratica non sono necessari per una CIC, come mostrano alcuni dei casi discussi dal CIC Regulator (<http://www.bis.gov.uk/cicregulator/case-studies>). Non tutte le CIC possono dunque essere identificate come cooperative di comunità nel nostro senso (Corrigan et al., 2001).

19 In Italia appena un terzo delle cooperative elettriche ricade nella prima categoria (Spinicci, 2011a).

20 Cfr. Dichiarazione d'Identità Cooperativa di ICA, Principio 1. Per una discussione dei principi ICA e come sono applicati nei vari paesi europei si veda Fici (2012).

elettriche erano al servizio di tutta la comunità di riferimento, anche quando non tutti i residenti erano soci della cooperativa. Quando vi sono clienti non soci, lo scambio con questi non deve essere soggetto a restrizioni. Una cooperativa che offre un bene di comunità selettivamente ed esclude alcuni membri della comunità non può essere una cooperativa di comunità. Certamente non è necessario, affinché una cooperativa sia di comunità, che tutti i membri della comunità di riferimento effettivamente utilizzino i suoi beni/servizi (è sufficiente che abbiano un interesse in essi, ossia siano utenti potenziali), ma altrettanto certamente non può verificarsi che non li utilizzano perché viene loro negato l'accesso. Quindi "l'accesso non discriminatorio" al bene di comunità appare altrettanto necessario quanto il principio della porta aperta²¹. In sintesi, le cooperative di comunità sono quelle che rispondono a tre requisiti: sono controllate dai cittadini (comunità), offrono o gestiscono beni di comunità, garantiscono a tutti i cittadini un accesso non discriminatorio²².

Vediamo ora alcuni dettagli ulteriori a completamento del quadro. Come si classificano le cooperative di comunità rispetto alle funzioni di base dei soci, cioè fornitori o clienti? Le cooperative in generale ricadono in due classi: cooperative di clienti e cooperative di fornitori, a seconda che siano titolari i clienti o i fornitori di un qualche *input* (normalmente diverso dal capitale). Le cooperative elettriche, ad esempio, sono per la maggior parte del primo tipo²³, ma non tutte. Le nuove cooperative di comunità che producono energia dalle fonti rinnovabili di ultima generazione (solare, eolico, biomasse, ecc.) e vendono sul mercato all'ingrosso invece generalmente appartengono alla classe delle cooperative di fornitori (si veda Mori, 2013, per ulteriori dettagli ed alcuni esempi)²⁴. È importante notare che i servizi offerti dalle vecchie cooperative di comunità – cooperative elettriche, banche cooperative rurali, ecc. – non erano solo di interesse generale per la comunità, ma erano molto spesso anche vitali per la sua stessa sopravvivenza, e quindi influivano in modo cruciale sul benessere dei suoi membri. Anche oggi la classe delle cooperative che offrono servizi fondamentali è importante, ma il quadro attuale delle cooperative di cittadini è più complesso che in passato e ve ne sono alcune che offrono servizi di interesse generale non qualificabili come fondamentali, pur avendo tutte le caratteristiche delle cooperative di comunità. Un'ulteriore osservazione riguarda le dimensioni ed i confini geografici. In passato, le cooperative di comunità avevano territori e comunità di riferimento di piccole dimensioni. La nostra definizione non pone nessun limite alla dimensione, nonostante il termine cooperativa di comunità venga generalmente riferito ad entità territorialmente

circoscritte. In effetti, chiamare cooperativa di comunità un'organizzazione che offre, ad esempio, servizi di telefonia mobile sul territorio nazionale²⁵, anche se non strettamente esclusa dalla definizione che abbiamo dato, suona strano e certamente non è in linea con l'uso corrente del termine. C'è un ultimo problema da segnalare, riguardo all'uso del termine cooperativa. Talune organizzazioni di comunità sono a volte etichettate come cooperative, a volte come enti nonprofit (Leadbeater, Christie, 1999 - p. 89). In effetti, le organizzazioni di comunità sono un punto di intersezione tra i due mondi, e il loro confine non è sempre nettamente definito. Questo è particolarmente vero in paesi come la Gran Bretagna e gli Stati Uniti, dove le cooperative non hanno una forma giuridica specifica e le organizzazioni possono essere cooperative e nonprofit allo stesso tempo, solitamente quelle controllate da beneficiari non investitori e sottoposte al vincolo della non distribuzione degli utili (Hansmann, 1980 - p. 890, n. 146). Infine, un'avvertenza sulla possibile confusione tra beni di comunità e beni comuni. I due concetti sono diversi e vanno tenuti distinti. I beni di comunità possono infatti appartenere a tutte le categorie della partizione classica, cioè beni privati, comuni, pubblici e di club. Se, ad esempio, la cooperativa ha a che fare con l'ambiente, il bene di comunità coinvolto è un bene pubblico; se gestisce un servizio pubblico locale, il bene è privato, e via dicendo.

Fornitura di elettricità, servizi bancari, trasformazione di prodotti agricoli possono essere, come abbiamo visto, beni (servizi) di comunità, che erano a volte – e in alcuni casi lo sono ancora – offerti da cooperative di comunità. Le prime cooperative di questo tipo erano piuttosto omogenee sia da un punto di vista istituzionale, sia organizzativo. Le nuove cooperative di comunità che nascono oggi sono invece assai più varie. Nel prossimo paragrafo affronteremo il tema della varietà istituzionale che caratterizza queste nuove cooperative di comunità.

Le nuove cooperative di comunità

Attualmente si assiste a una rapida diffusione delle cooperative di comunità ma, come abbiamo visto in precedenza, la cooperazione di comunità è un fenomeno antico. Per molto tempo questa modalità organizzativa è rimasta circoscritta ad ambiti limitati ed ha mostrato ben pochi cambiamenti. Le nuove cooperative di comunità, che stanno nascendo oggi sono invece molto diversificate. Certamente la differenza più visibile tra cooperative di comunità vecchie e nuove è l'uso da

21 In molti paesi l'accesso non discriminatorio ai servizi pubblici è imposto dalla legge in virtù del principio del "servizio universale". Qui si parla di un requisito essenziale della nozione di cooperativa di comunità, che prescinde del tutto dalle norme vigenti.

22 In questo ci differenziamo dalla definizione di Cooperatives UK che invece ammette anche le "comunità di interessi" come titolari dell'impresa (Cooperatives UK, 2009 - p. 30).

23 Appartengono, ad esempio, a questa categoria tutte le cooperative elettriche storiche italiane.

24 Un altro esempio sono le cooperative casearie (in cui i soci non acquistano, ma forniscono qualcosa alla cooperativa). In passato, questo tipo di cooperative ha talora avuto, all'interno della propria economia locale, un ruolo simile a quello delle banche cooperative e delle cooperative elettriche (Leonardi, 1996).

25 Come, ad esempio, CUT, una cooperativa di consumatori nel campo dei servizi telefonici che ha sede a Prato (Spinicci, 2011b).

parte di queste ultime del termine comunità. Alcune di esse lo hanno già nel nome²⁶, altre, pur non essendo denominate in tal modo, si autodefiniscono cooperative di comunità²⁷. Tuttavia, come abbiamo già argomentato in precedenza, queste non sono differenze di rilievo. Differenze ben più sostanziali riguardano i settori di attività e i modelli organizzativi.

Le vecchie cooperative di comunità erano concentrate, come abbiamo visto, in un numero ristretto di settori, tra cui i più rilevanti erano l'energia elettrica, il credito, la produzione agro-alimentare, i servizi idrici. Le nuove cooperative di comunità sono invece presenti in un numero molto maggiore di settori, dai servizi alla persona – come i servizi di *welfare*, assistenziali e di istruzione – fino ai servizi di vicinato (lavanderie e similari) e i servizi classici già offerti dalle vecchie cooperative di comunità (ancora: elettricità, servizi bancari, ecc.). Ma certamente più importanti ancora sono le differenze nei modelli organizzativi. Per illustrare il punto è opportuno riferirsi nuovamente al settore dell'energia, che ha visto la presenza di cooperative di questo tipo fin dal principio ed ha recentemente registrato una crescita notevole (nonostante non siano disponibili dati globali, pare questo il settore dove la crescita è stata più sostenuta; Mori, 2013).

In Italia sopravvivono alcune cooperative elettriche fondate nella prima fase delle cooperative di comunità, all'incirca dalla fine del XIX secolo agli anni '30 del XX. Secondo dati recenti sono circa 30 in totale (Spinicci, 2011a). Cifre simili si riscontrano anche in Germania, dove vi sono circa 50 cooperative di questo tipo ancora in attività (Holstenkamp, 2012). Alcuni studi di casi sull'Italia hanno mostrato che, dal punto di vista organizzativo, queste cooperative sono cambiate poco nel corso degli anni. Molte di loro conservano il loro statuto originario²⁸ e la loro attività principale è la stessa, tipicamente la produzione di energia idroelettrica e la fornitura a livello locale attraverso reti proprie di distribuzione (anche se alcune di esse hanno allargato la propria attività a servizi complementari come internet; Spinicci, 2011b)²⁹. Esiste quindi un gruppo di vecchie cooperative di comunità ancora in vita che può essere agevolmente comparato con quelle nuove. Il dato più rilevante di questo gruppo è il fatto che appartengono tutte ad un unico e ben delimitato modello organizzativo, quello delle cooperative tradizionali che offrono un bene di comunità. Questo significa che il loro scopo esplicito è procurare benefici ai propri soci, mentre la parte restante della comunità riceve benefici grazie all'universalità dei servizi – tutti i residenti nel territorio di appartenenza delle cooperative sono raggiunti dai loro servizi, siano essi soci o non soci – e attraverso le esternalità da essi generate, ad esempio in termini di

sviluppo locale. Alcune delle nuove cooperative elettriche italiane appartengono al gruppo delle cooperative tradizionali³⁰, altre, come ad esempio le *community finance society* in Gran Bretagna, alla classe delle cooperative di pubblica utilità.

Un ulteriore elemento distintivo delle nuove cooperative di comunità è una base sociale più composita. L'apertura all'intera comunità porta le cooperative di comunità a replicare la composizione sociale della società circostante. In passato, le cooperative di comunità come le banche di credito cooperativo, le cooperative elettriche e agricole avevano soci e clienti piuttosto omogenei da un punto di vista sociale. Oggi, in linea con la maggiore stratificazione della società, anche i soci delle cooperative di comunità tendono ad essere più diversificati che nelle cooperative tradizionali del passato, come, ad esempio, le cooperative di lavoro. Le nuove cooperative di comunità sono un punto focale verso cui convergono le due tendenze più rilevanti della storia della cooperazione del XX secolo – una maggiore stratificazione della base sociale e l'orientamento dell'impresa verso scopi sociali.

Un'ultima differenza rispetto alle esperienze precedenti riguarda le modalità con cui le cooperative di comunità nascono. Le vecchie cooperative di comunità normalmente nascevano con l'attivazione di un servizio nuovo: elettricità, servizi bancari, trasformazione di prodotti agricoli sono i principali esempi storici. Questa modalità di costituzione trova certamente spazio anche oggi: asili nido, lavanderie, biblioteche – solo per richiamare alcuni degli esempi citati nei paragrafi precedenti – possono in effetti essere avviati *ex novo* per offrire un servizio assente nella comunità. Tuttavia sempre più spesso le cooperative di comunità vengono oggi create con lo scopo di produrre e fornire un servizio già esistente in un modo nuovo. Questo meccanismo può diventare ancor più importante in futuro.

Nei paesi più sviluppati oggi i canali principali per entrare nei servizi pubblici sono essenzialmente le liberalizzazioni di mercato e le privatizzazioni. Nel XX secolo la fornitura di servizi pubblici da parte dello Stato, anche se non l'unica, era certamente la modalità organizzativa di gran lunga più diffusa e, di fatto, ha tenuto ai margini le imprese cooperative. Questo modello è entrato in crisi per la prima volta verso la fine del secolo scorso, quando lo Stato ha iniziato a ritirarsi dalla produzione aprendo i mercati dei servizi pubblici alla competizione (liberalizzazione) o insediandovi operatori privati in regime di monopolio (privatizzazione).

26 Come, ad esempio, la Devon Community Wind Cooperative (<http://devonwind.coop/yourcoop.asp>, ultima visita: 30 agosto 2015).

27 Ad esempio la Baywind Energy Co-operative Ltd (Cumbria, UK) descrive la propria attività come "produzione comunitaria di energia eolica" (http://www.baywind.co.uk/baywind_aboutus.asp, ultima visita: 30 agosto 2015).

28 Si può prendere ad esempio il Consorzio Elettrico Industriale di Stenico (CEIS). È stato fondato nel 1905 e il suo statuto ha subito solo cambiamenti minimi nel 1963, 1965 e 1983 (Gorfer, 1987 - p. 413) ma rimane fondamentalmente quello originale.

29 Vedasi in particolare lo studio di caso del Consorzio Elettrico Industriale di Stenico (CEIS), Stenico (TN), fondato nel 1905, *ibidem*, p. 8 ss.

30 Un esempio è EUM (Energie- und Umweltbetriebe Moos) i.P. Gen., Moos P. (Bolzano, Italia), una nuova cooperativa elettrica fondata nel 2002. Dal punto di vista giuridico si configura come un'ordinaria società cooperativa, il cui scopo è, secondo la legge italiana, beneficiare i soci, che in questo caso sono i suoi clienti. Per uno studio di caso su questa cooperativa v. Spinicci (2011b).

Molte nuove cooperative di comunità sono nate sulla scia delle liberalizzazioni, specialmente in Europa (ad esempio, nell'elettricità; Mori, 2013). Le privatizzazioni invece non hanno fino ad ora favorito l'entrata di nuove cooperative, ma vi sono fatti nuovi che potrebbero far cambiare il quadro.

Le motivazioni sottostanti alle privatizzazioni negli Stati Uniti, Europa e altrove nel mondo sono molteplici. Ci sono comunque due gruppi principali che le comprendono praticamente tutte: ragioni di efficienza³¹ e vincoli finanziari. Le motivazioni finanziarie sono oggi particolarmente rilevanti, dato che molti Stati non sono in grado di far fronte a nuovi investimenti e talvolta neanche di coprire i costi di esercizio, tradizionalmente finanziati attraverso il gettito fiscale. Quando lo Stato si ritira dalla produzione lascia uno spazio che finora è stato occupato da imprese lucrative. È questo il classico modello di privatizzazione dei servizi pubblici in cui un servizio precedentemente fornito dallo Stato viene assunto da un'impresa capitalistica. Questo modello ha mostrato diversi difetti dal punto di vista economico (Clifton et al., 2003; OECD, 2003), ma il problema forse più grave è politico, e precisamente la crescente opposizione dei cittadini³². La causa è soprattutto da ricercare nell'incapacità dello Stato di tenere sotto controllo la crescita delle tariffe e di far rispettare ai gestori privati dei soddisfacenti standard di qualità nel servizio (Mori, 2013). In alcuni paesi come l'Italia l'opposizione dei cittadini ha completamente bloccato le nuove privatizzazioni, con la conseguenza che anche gli investimenti si sono bloccati. Un fatto largamente sottovalutato nel dibattito politico è che le cooperative di comunità – specialmente quelle appartenenti alla tipologia delle cooperative di utenti – potrebbero risolvere questi problemi. Ai nostri fini sono sufficienti alcune brevi considerazioni (rimandiamo a Mori, 2013, per una discussione più approfondita).

La titolarità d'impresa da parte degli utenti, sommata alla *governance* democratica, permette l'accesso diretto dei soci-cittadini alle informazioni interne e questo può ridurre, se non addirittura eliminare, le asimmetrie informative sulla qualità del servizio (particolarmente rilevante in ambiti come l'assistenza sanitaria, la gestione dei rifiuti, ecc.). Inoltre, l'auto-regolazione permette di gestire le tariffe meglio che nelle esperienze tradizionali di regolazione da parte di un'autorità esterna. Questi potenziali vantaggi suggeriscono che, nonostante non sia sempre e ovunque l'opzione

più efficiente, la cooperativa di utenti è una seria alternativa sia alla fornitura pubblica, sia a quella lucrativa, certamente da mettere sullo stesso piano di queste, non da escludere a priori, come è accaduto finora. In alcuni casi potrebbe addirittura essere l'unica via d'uscita dalle sempre più frequenti situazioni di stallo che vedono, da una parte, Stati incapaci di sostenere il peso di nuovi investimenti in infrastrutture e, dall'altra, cittadini che bloccano l'entrata nei servizi pubblici di imprese lucrative³³.

Le cooperative di comunità hanno come riferimento la cittadinanza nella sua interezza e non particolari gruppi sociali o professionali. Attraverso le cooperative di comunità i cittadini prendono assieme l'iniziativa per dare risposte ai propri bisogni: non sono più solo beneficiari, ma anche attori. Al centro delle cooperative di comunità c'è dunque la partecipazione dei cittadini alla gestione di servizi di interesse generale. Per questa ragione, la cooperazione di comunità può essere vista come parte del più ampio fenomeno della "cittadinanza attiva", che sta guadagnando terreno nelle società post-industriali contemporanee. Al di là del vecchio modello di partecipazione indiretta dei cittadini attraverso gli organi politici elettivi, si sta facendo strada un nuovo modello in cui i cittadini sono co-fornitori attivi dei servizi sullo stesso piano delle istituzioni pubbliche. La cittadinanza attiva può avere varie motivazioni, economiche e non (Fung, 2004), e assumere forme diverse. Ad esempio, la co-produzione attraverso il volontariato degli utenti finali – un fenomeno diffuso in alcuni paesi nel campo dei servizi di *welfare* (Matthies, 2006) – è uno di questi, ma ce ne sono anche altri (Mizrahi, 2011). Nelle cooperative di comunità la partecipazione dei cittadini acquista particolari connotati. Le cooperative di comunità sono imprese e la partecipazione dei cittadini avviene attraverso un'organizzazione controllata direttamente da essi. I processi produttivi di servizi come, ad esempio, l'assistenza sanitaria, la fornitura di acqua e di energia elettrica, ed altri ancora, sono complessi e richiedono un capitale fisico consistente, un'amministrazione, una gestione professionale, cioè tutti gli elementi tipici dell'impresa moderna. In una parola, richiedono un'organizzazione di impresa. La cooperativa di comunità diventa strumento di partecipazione dei cittadini alla gestione di tali servizi: attraverso di essa i cittadini cessano di essere semplici elettori e diventano imprenditori.

31 Vi è un'ampia letteratura sull'inefficienza burocratica (Mueller, 2003) e fenomeni collegati, come la corruzione. Sul problema specifico della corruzione cfr., ad esempio, Mishra (2005).

32 Le privatizzazioni si sono rivelate impopolari fin dalle prime esperienze negli anni '90, cfr. Kay (1996). Il fenomeno è ora ben documentato ed è disponibile una letteratura che lo esamina da diverse angolature. Checchi et al. (2009) e Bonnet et al. (2011) riportano molti dati sull'America Latina ed enfatizzano l'impatto redistributivo delle privatizzazioni, collegato al problema delle tariffe, come una delle probabili cause dell'opposizione politica. Van Gyes et al. (2009) esaminano le posizioni del pubblico verso la privatizzazione/liberalizzazione in alcuni paesi europei e rilevano un livello di insoddisfazione nei confronti delle tariffe elettriche. Lobina e Hall (2003) e Hall et al. (2005) offrono un quadro dei movimenti anti-privatizzazione nel mondo, con riferimento particolare all'acqua, e indicano una serie di possibili cause economiche, tra cui le tariffe.

33 Cfr. Birchall (2011) per ulteriori considerazioni sulle prospettive di sviluppo della cooperazione di utenza nei servizi pubblici.

Bibliografia

- Battilani P. (2014), "Features and Determinants of Cooperatives Development in the West", in Gijssels C., Zhao L., Novkovic S. (a cura di), *Co-operative Innovations in China and in the West*, Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Beecher J. (1986), *Charles Fourier: The Visionary and his World*, University of California Press, Berkeley.
- Birchall J. (2011), *People-Centred Businesses – Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Bonnet C., Dubois P., Martimort D., Straub S. (2011), "Empirical Evidence on Satisfaction with Privatization in Latin America", *World Bank Economic Review*, 26, pp. 1-33. <http://dx.doi.org/10.1093/wber/lhr037>
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London-New York.
- Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà*, Donzelli Editore, Roma.
- Chaddad R.F., Cook M.L. (2004), "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights", *Review of Agricultural Economics*, 26, pp. 348-360. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9353.2004.00184.x>
- Checchi D., Florio M., Carrera J. (2009), "Privatisation Discontent and Utility Reform in Latin America", *Journal of Development Studies*, 45, pp. 333-350. <http://dx.doi.org/10.1080/00220380802264937>
- Clifton J., Comín F., Díaz-Fuentes D. (2003), *Privatization in the European Union: Public Enterprise and Integration*, Kluwer, Dordrecht/Boston.
- Cole G.D.H. (1944), *A Century of Co-operation*, George Allen & Unwin, Londra.
- Commission of the European Communities (2003), *Green Paper on Services of General Interest*, COM(2003) 270, Bruxelles. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:l23013>
- Cooper J. (2008), "Electric Co-Operatives: From New Deal to Bad Deal?", *Harvard Journal on Legislation*, 45, pp. 335-375.
- Cooperatives UK (2009), *Simply Legal – All you Need to Know about Legal Forms and Organisational Types for Community Enterprises*, Manchester. <http://bit.ly/1NGg837>
- Corrigan P., Parston G., Steele J. (2001), *The Case for the Public Interest Company – A New Form of Enterprise for Public Service Delivery*, Public Management Foundation (PMF), Londra.
- Department for Business Innovation and Skills (DBIS) (2010), *Community Interest Companies*, Office of the Regulator of Community Interest Companies, Cardiff.
- Euricse (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse.
- Fici A. (2012), "Cooperative Identity and the Law", *European Business Law Review*, 24, pp. 37-64. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2005014>
- Fung A. (2004), *Empowered Participation. Reinventing Urban Democracy*, Princeton University Press, Princeton.
- Gide C. (1922), *Consumers' Co-Operative Societies*, Alfred Knopf, New York (trad. *Les sociétés coopératives de consommation*, L. Tenin, Paris, 1917).
- Gorfer A. (a cura di) (1987), *Le Giudicarie esteriori – Banale, Bleggio, Lomaso*, Consorzio Elettrico Industriale Stenico, Ponte Arche (TN).

-
- Gui B. (1991), "The Economic Rationale for the 'Third Sector', Non Profit and Other Noncapitalist Organizations", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62, pp. 551-572.
- Hall D., Lobina E., de la Motte R. (2005), "Public Resistance to Privatisation in Water and Energy", *Development in Practice*, 15, pp. 286-301. <http://dx.doi.org/10.1080/09614520500076126>
- Hansmann H.B. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, 89, pp. 835-901. <http://dx.doi.org/10.2307/796089>
- Henrÿ H. (2012), *Guidelines for Cooperative Legislation*, International Labour Office, Geneva, 3rd edition.
- Hoffman S.M., High-Pippert A. (2010), "From Private Lives to Collective Action: Recruitment and Participation Incentives for a Community Energy Program", *Energy Policy*, 38, pp. 7567-7574. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.06.054>
- Holstenkamp L. (2012), "The Rise and Fall of Electricity Distribution Cooperatives in Germany", *mimeo*, Leuphana University, Lüneburg.
- Holyoake G.J. (1893), *The History of the Rochdale Pioneers*, Swan Sonnenschein & Co, Londra, (1st ed. 1857).
- International Cooperative Alliance (ICA) (1995), "Statement on the Co-operative Identity". <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> - ultimo accesso: 30 agosto 2015.
- International Labour Organization (ILO) (2002), "Recommendation Concerning the Promotion of Cooperatives", Recommendation no. 193, Geneva.
- ISTAT (2001), *Istituzioni non-profit in Italia – I risultati della prima rilevazione censuaria, anno 1999*, Roma.
- ISTAT (2008), *Le cooperative sociali in Italia – Anno 2005*, Roma.
- Jones D.C., Kalmi P. (2012), "Economies of Scale Versus Participation: A Co-operative Dilemma?", *JEOD Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 1, pp. 37-64. <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2012.003>
- Kay J. (1996), "Regulating Private Utilities: The Customer Corporation", *Journal of Co-operative Studies*, 87, pp. 28-46.
- Keillor S.J. (2000), *Cooperative Commonwealth: Co-Ops in Rural Minnesota 1859-1939*, Minnesota Historical Society Press, St. Paul.
- Klemisch H., Maron H. (2010), "Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge", *Zeitschrift für die gesamte Genossenschaftswesen*, 60, pp. 3-13.
- Leadbeater C., Christie I. (1999), *To Our Mutual Advantage*, DEMOS, Londra.
- Leonardi A. (1996), "L'area trentino-tirolese, la regione a più forte sviluppo cooperativo d'Europa", in Zaninelli S. (a cura di), *Mezzo secolo di ricerca storica sulla cooperazione bianca: risultati e prospettive*, Società Cattolica di Assicurazione, Verona.
- Lobina E., Hall D. (2003), *Problems with Private Water Concessions: A Review of Experience*, University of Greenwich, Public Service International Research Unit.
- Matthies A.L. (a cura di) (2006), *Nordic Civic Society Organizations and the Future of Welfare Services. A Model for Europe?*, Nordic Council of Ministers, Copenhagen, TemaNord 517.
- Milofsky C. (1987), "Neighborhood-Based Organizations: A Market Analogy", in Powell W. (a cura di), *The Non-Profit Sector. A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, pp. 277-95.
- Mishra A. (a cura di) (2005), *The Economics of Corruption*, Oxford University Press, Oxford.

-
- Mizrahi S. (2011), "Self-Provision of Public Services: Its Evolution and Impact", *Public Administration Review*, 72, pp. 285–291. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02505.x>
- Mori P. (2013), "Customer Ownership of Public Utilities: New Wine in Old Bottles", *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2, pp. 54-74. <http://dx.doi.org/10.5947/jeod.2013.004>
- Mueller D.C. (2003), *Public Choice III*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Müller M.O., Stämpfli A., Dold U., Hammera T. (2011), "Energy Autarky: A Conceptual Framework for Sustainable Regional Development", *Energy Policy*, 39, pp. 5800-5810. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2011.04.019>
- OECD (2003), *Privatising State-Owned Enterprises: An Overview of Policies and Practices in OECD countries*, OECD Publishing, Parigi.
- Pestoff V. (2009), "Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-production of Personal Social Services in Sweden", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80, pp. 197-224. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8292.2009.00384.x>
- Seyfang G., Park J.J., Smith A. (2012), "Community Energy in the UK", University of East Anglia, Norwich, 3S Working Paper 2012-11 (Science, Society and Sustainability Research Group).
- Spear R., Bidet E. (2005), "Social Enterprise for Work Integration in 12 European Countries: A Descriptive Analysis", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, pp. 195-231. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00276.x>
- Spinicci F. (2011a), *Le cooperative di utenza in Italia e in Europa*, Euricse, Trento. http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1296748019_n1615.pdf
- Spinicci F. (2011b), *La cooperazione di utenza in Italia: casi studio*, Euricse, Trento. http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1323957261_n1894.pdf
- Van Gyes G., Vael V., Vandekerckhove S. (2009), "Liberalising Services of General Economic Interest: The Citizen-user Perspective in Six EU Countries", Pique Policy Report no. 5, Leuven.
- Wales Co-operative Centre (2012), *Community Co-operatives in Wales*, Cardiff.
- Walker G. (2008), "What are the Barriers and Incentives for Community-owned Means of Energy Production and Use?", *Energy Policy*, 36, pp. 4401-4405. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2008.09.032>
- Walker G., Devine-Wirght P. (2008), "Community renewable energy: What should it mean?", *Energy Policy*, 36(2), pp. 497-500. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2007.10.019>
- Woeste V. S. (2003), "Cooperative Agriculture and Farmer Cooperatives", in J. Mokyr (a cura di), *Oxford Encyclopedia of Economic History*, Oxford University Press, Oxford.

Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità

Abstract

Questo saggio nasce da un progetto di ricerca sulle cooperative di comunità avviato per rispondere in termini economico-aziendali alla domanda "che cosa sono e come operano le cooperative di comunità". Lo studio è stato condotto attraverso una dettagliata analisi del fenomeno, grazie alla raccolta e rielaborazione di dati che hanno permesso di ricostruire un quadro il più completo possibile sulle cooperative di comunità e sulla loro interazione con le comunità locali. Il punto di partenza è stato riconoscere, sul territorio nazionale, tutte le cooperative attive che con sicurezza si possono definire di comunità, per poi procedere con l'analizzarne i modelli di struttura di governo, in base al settore di attività. Partendo poi dai concetti chiave di mission, governance, accountability e advocacy, si è cercato di individuare un ideal-tipo di cooperativa di comunità fino a darne una rappresentazione in termini di creazione e distribuzione di valore aggiunto sociale. La ricerca ha permesso di acquisire un buon grado di consapevolezza sul tema delle cooperative di comunità, nonostante il fenomeno sia estremamente limitato (24 realtà) e ancora troppo giovane per poterne tracciarne dei precisi percorsi di sintesi.

Keywords: imprese di comunità, impresa sociale, sviluppo locale, comunità

Introduzione

Questo saggio è la sintesi di un lavoro di ricerca sulle cooperative di comunità svolto sul territorio nazionale al fine di fotografare il fenomeno, descriverne le attività, comprendere il coinvolgimento delle comunità locali nella governance e analizzare alcuni indicatori di carattere economico-aziendale. Tutto ciò con l'obiettivo di comprendere il funzionamento di istituzioni ancora inesplorate da molti punti di vista, ma che potremmo definire istituti (Masini, 1978; Airoldi et al., 1994) che si fanno imprenditori per rispondere a interessi collettivi.

La storia mondiale del movimento cooperativo ci ricorda che molto spesso il perseguimento del bene comune da parte delle società umana ha portato alla creazione di istituzioni - e poi aziende - che solo in un secondo momento sono state definite da un punto di vista giuridico. Oggi in Italia il fenomeno si ripete con lo sviluppo di un nuovo modello cooperativo che trova nel passaggio dalla solidarietà sociale alla sostenibilità sociale ed ambientale il suo principio ispiratore: la *cooperazione di comunità*. Dal 1999 ad oggi sono sorte una serie di cooperative la cui struttura ed organizzazione si basano sui principi cooperativi internazionali, ma con una vocazione diversa dai modelli cooperativi fin qui sviluppati, che cerca di ricucire il rapporto tra mutualità, solidarietà sociale e sussidiarietà alla base di ogni comunità civile e politica. Oggi si parla - in un certo senso si riparla - di cooperazione di comunità, che si ispira al principio di sostenibilità sociale ed ambientale (Matacena, 2009) ed ha come obiettivo la produzione di vantaggi a favore di una comunità territoriale ben definita.

Questo modello cooperativo è ancora poco conosciuto in termini di caratteristiche e modalità di funzionamento, ma è possibile trovare alcune definizioni, in particolare: "la cooperativa di comunità deve avere come esplicito obiettivo quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o eleggono come propria. L'obiettivo deve essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi per incidere in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica" (Legacoop, 2011).

Questo progetto di ricerca si è proposto di analizzare il modello della cooperazione di comunità e di fornirne una descrizione attraverso i caratteri dell'indagine economico-aziendale. In particolare ci si è focalizzati sui seguenti aspetti:

- analisi della letteratura in tema di imprese di comunità nel mondo;
- rilevazione sul territorio italiano di tutte le esperienze attive e delle relative leggi regionali di riferimento, seguita da una catalogazione

- delle attività svolte e dei settori di intervento;
- comprensione della struttura di governo e del livello di coinvolgimento della comunità locale tramite questionario;
- comprensione del ideal-tipo di cooperativa di comunità attraverso l'indagine conoscitiva documentale (content analysis);
- valutazione delle cooperative di comunità esistenti in termini di creazione di valore e di impatto sociale.

Le imprese di comunità

Le imprese di comunità rappresentano un fenomeno recente anche in letteratura, in particolare possiamo ritrovare in esse alcune caratteristiche nell'impresa ibrida (Dees, Elias, 1998), ovvero imprese che hanno come obiettivo la creazione di valore economico e sociale, che reinvestono il profitto per il potenziamento e l'espansione delle attività e sono solo in parte guidate nelle loro scelte dalle logiche di mercato. Hanno altresì (Peredo, Chrisman, 2006) una mission molto ampia: tendono a massimizzare il beneficio collettivo e sono orientate a rispondere ai bisogni di una pluralità di soggetti.

In queste organizzazioni trovano risposta ai propri bisogni non solo gli shareholder (azionisti), ma tutti o la maggioranza degli stakeholder (portatori di interessi). La partecipazione diretta degli utenti (comunità locale) nel processo di produzione richiama i contributi tipici del tema della co-produzione (Evers, 2006; Pestoff, 2006; Plé et al., 2010; Porter, Kramer, 2011), mentre la partecipazione di soggetti diversi con interessi tra loro a volte contrastanti, pone la necessità di confrontarsi con i temi della multistakeholdership. Brandsen, Van de Donk e Putters (Brandsen et al., 2005) suggeriscono che questa tipologia di impresa tende ad avere una pluralità di obiettivi e di valori legati ai servizi verso la comunità. Altri studiosi hanno preferito concettualizzare gli ibridi in maniera diversa: Minkoff (Minkoff, 2002) ha studiato le organizzazioni senza scopo di lucro che combinano nella loro mission due distinte attività, advocacy e servizio. Le imprese di comunità sono anche ibridi in termini di modelli di business, in quanto comprendono partenariati pubblico-privati (Ramonjavelo et al., 2006), ma lo sono anche in termini di creazione e redistribuzione del valore economico poiché interessate contemporaneamente alla produzione di flussi finanziari futuri, alla loro distribuzione e all'ottenimento di risultati socialmente desiderabili (Becchetti, Borzaga, 2010; Pache, Santos, 2012).

Il ruolo atipico della comunità mette in luce il tema della co-produzione, infatti i membri di queste imprese partecipano alla produzione degli stessi servizi o beni che poi acquistano (Bartocci, Picciaia, 2014). Il concetto di co-produzione è stato utilizzato inizialmente da studiosi di pubblica amministrazione nel contesto americano degli anni 1970 e 1980 (Parks et al., 1981; 1982) per definire l'impegno dei cittadini nella produzione. Ostrom (1996) lo ha poi usato per spiegare le interazioni che possono verificarsi nella produzione congiunta tra cittadini e pubblica amministrazione. In particolare Osborne e McLaughlin (Osborne, McLaughlin, 2004), osservando la produzione di servizi pubblici da parte delle organizzazioni di volontariato e delle comunità nel Regno Unito, usano il termine co-produzione per spiegare la fornitura di servizi congiunta per la comunità. Pestoff, Osborne e Brandsen (Pestoff et al., 2006) hanno dato una definizione più recente di co-produzione definendola come "partecipazione organizzata dei cittadini nella produzione dei propri servizi di welfare". Quest'ultima accezione focalizza maggiormente il ruolo della comunità locale nel processo di produzione tipico delle imprese di comunità.

In tutto il mondo esistono diverse esperienze di imprese che si possono assimilare alle imprese di comunità: nel contesto anglo-americano, ad esempio, le *Community Interest Company* (CIC) e le *Low Profit Limited Liability Company* (L3C), hanno un pieno riconoscimento normativo, vengono fissate per legge le strutture di governo e le modalità di rendicontazione dei risultati ottenuti dalla gestione. La CIC è un tipo di società introdotta nel Regno Unito nel 2005 ai sensi del *Companies Act* 2004. Essa è un'impresa con obiettivi principalmente sociali (*Community Interest*) dove gli utili della gestione sono reinvestiti nel business o nella comunità con il divieto permanente di alienare gli asset (asset lock). Le CIC sono nate per affrontare una vasta gamma di questioni sociali e ambientali, inoltre operano in tutti i settori dell'economia e possono costituire *community development trust*, ovvero organizzazioni plurisetoriali con enfasi sulla promozione di imprese e attività commerciali e che beneficiano dei *community rights* del *Localist Act* e che permettono la donazione di asset fisici da parte dello Stato ad imprese comunitarie. La *Limited Liability Company* è una forma giuridica d'impresa creata negli Stati Uniti per colmare il divario tra nonprofit e for profit fornendo una struttura che facilita gli investimenti socialmente utili. Si tratta di una forma ibrida che combina la flessibilità giuridica e fiscale di una LLC tradizionale, i vantaggi sociali di un'organizzazione senza scopo di lucro, il branding e i vantaggi di posizionamento di mercato di un'impresa sociale. Le L3C sono nate anche per facilitare le imprese

socialmente orientate ad attrarre investimenti da parte di fondazioni, fondi e investitori privati.

In Italia le imprese di comunità assumono la forma cooperativa e sono un fenomeno ancora più recente. Anche nel nostro contesto possono essere definite "ibridi" (Venturi, Zandonai, 2014) ovvero: la mission è estremamente allargata, includendo al suo interno obiettivi diversi (rigenerare il tessuto socio-economico, fornire lavoro a cittadini disoccupati, creare valore economico e sociale etc.); le attività sono multisettoriali (agricoltura, turismo, gestione ambientale dei parchi naturalistici, commercio al dettaglio etc.); la società è partecipata da soggetti diversi (pubblico, privato profit e nonprofit); vi si possono rintracciare fenomeni di co-produzione (il processo di produzione vede i membri della comunità locale attivi sia come produttori che come acquirenti). Inoltre la comunità locale ha più di un ruolo, per volontà della stessa: infatti nasce l'impresa, una buona parte o la totalità dei suoi membri sono soci e/o lavorano all'interno dell'organizzazione producendo risultati che vengono reinvestiti in essa per il suo stesso benessere e la stessa è anche consumatrice.

Le cooperative di comunità in Italia

In Italia e in alcuni altri paesi latini le imprese di comunità assumono la forma cooperativa, ma come già anticipato non esiste ad oggi nel nostro Paese un riconoscimento giuridico specifico, se non - come vedremo di seguito - la presenza di alcune leggi livello regionale (Puglia, Emilia Romagna, Basilicata e Liguria).

Il nostro studio si basa sulla ricognizione delle esperienze esistenti ad oggi in Italia, esperienze che hanno avuto una genesi su base volontaria, con lo scopo di rigenerare un territorio svuotato di relazioni o attività, consentendo ai membri della comunità di trovare una risposta alle loro esigenze, un lavoro e allo stesso tempo di non lasciare i luoghi di nascita, rispettandone le esigenze ambientali.

La ricerca non è stata di facile esecuzione, principalmente perché non esiste un elenco/registro completo di questa tipologia di cooperative; è stata necessaria una ricerca su web attraverso specifiche chiavi di ricerca e alcuni riferimenti o rimandi ad esperienze di cooperative di comunità. In particolare si sono seguite le indicazioni fornite dalle centrali cooperative e sono state effettuate indagini attraverso i principali motori di ricerca web. L'analisi è stata eseguita utilizzando un approccio induttivo definito *grounded theory*¹

1 Secondo la Grounded Theory, osservazione ed elaborazione teorica procedono di pari passo, in un'interazione continua. Il ricercatore scopre la teoria nel corso della ricerca empirica, e preferibilmente dovrebbe ignorare la preesistente letteratura sull'argomento, per non esserne condizionato. L'accento in questa tecnica viene quindi posto sui *dati* (si dice che "lascia parlare i dati"), piuttosto che sulle *teorie*, le quali derivano direttamente dall'analisi dei dati, che sono locali e contestuali.

(Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1998; Strauss, Corbin, 1990).

Procedendo in questo modo, dagli anni 2000 fino ad oggi, sono state individuate 24 cooperative di comunità attive in Italia a fine 2014, che risultano presenti in 8 regioni, con una sostanziale differenziazione tra quelle del Nord - che nascono su una forte spinta dal basso da parte degli stessi cittadini - e quelle del Sud - dove il soggetto pubblico gioca un ruolo rilevante. Nel Centro-Nord l'esigenza di costituire una cooperativa per migliorare le condizioni di contesto della collettività nasce da cittadini membri stessi della comunità, mentre nel Mezzogiorno è il soggetto pubblico che avvia il processo sinergico degli attori sociali che porterà alla costituzione della cooperativa. La necessità di avere un catalizzatore importante e fortemente riconosciuto, come l'amministrazione comunale o il sindaco stesso, è spiegabile con l'ampiezza delle comunità. Nel Centro-Nord le cooperative di comunità nascono in località isolate, montane, con nuclei cittadini molto ridotti, in alcuni casi si tratta di comunità con cento, duecento abitanti, al Sud invece in località di valle o costiere, meglio raggiungibili e più densamente popolate.



Un diverso ruolo del legislatore pubblico, tra Nord, Centro e Sud, è riscontrabile anche nelle normative regionali che trattano di cooperazione di comunità. In assenza di una normativa quadro nazionale alcune regioni hanno proposto e approvato leggi in materia. Le norme regionali fino ad oggi approvate sono la Legge Regionale del 20 maggio 2014 n. 23 della Regione Puglia, la Legge Regionale del 17 luglio 2014 n. 12 della Regione Emilia Romagna, la Legge Regionale del

20 marzo 2015 n. 12 della Regione Basilica e Legge Regionale del 26 Marzo 2015 della Regione Liguria.

Puglia e Basilicata sembrano molto interessate alla promozione di questa forma emergente di cooperazione; più che a definire "cosa sono" le cooperative di comunità si sono orientate a definire "cosa possono fare" e come possono essere supportate. A tal proposito l'art. 2 comma b) della legge della Regione Basilicata recita: "La Regione Basilicata promuove [...] la costituzione di cooperative di comunità finalizzate ad auto alimentare l'azione ed il processo di sviluppo locale sui valori di produzione socio-economica e di partecipazione del capitale relazionale". All'art. 2 della legge della Regione Puglia si legge: "Sono riconosciute cooperative di comunità le società cooperative che, valorizzando le competenze della popolazione residente, delle tradizioni culturali e delle risorse territoriali, perseguono lo scopo di soddisfare i bisogni della comunità locale, migliorandone la qualità, sociale ed economica, della vita, attraverso lo sviluppo di attività economiche eco-sostenibili finalizzate alla produzione di beni e servizi, al recupero di beni ambientali e monumentali, alla creazione di offerta di lavoro e alla generazione, in loco, di capitale sociale".

La Regione Liguria interviene direttamente nel funzionamento delle cooperative di comunità definendo all'art. 3 chi sono i soci: "Sono soci delle cooperative di comunità quelli previsti dalla normativa nazionale in materia di cooperazione (soci lavoratori, soci utenti, soci finanziari) che appartengono alla comunità interessata o che operano a vario titolo con essa, eleggendola come propria. Possono diventare soci delle cooperative di comunità: le persone fisiche, le persone giuridiche, le organizzazioni del Terzo Settore definite dal Titolo II della l.r. 42/2012 e successive modificazioni e integrazioni. I soggetti [...] devono avere la sede legale nella comunità interessata e dichiarare esplicitamente il loro interesse di elezione nei confronti della comunità stessa". Possono assumere la qualifica di soci gli enti locali, sul cui territorio opera la cooperativa di comunità, nonché altri enti pubblici.

La Regione Emilia Romagna invece ha inserito le cooperative di comunità nella legge di Riforma sulle Cooperative Sociali; si legge all'art. 2: "Allo scopo di contribuire a mantenere vive e a valorizzare le comunità locali, le cooperative sociali costituite ai sensi della vigente normativa possono favorire la partecipazione di persone fisiche, giuridiche, di associazioni e fondazioni senza scopo di lucro, che abbiano residenza o la sede legale nella comunità di riferimento della cooperativa stessa, alla costituzione di

Figura 1
Distribuzione delle cooperative di comunità sul territorio italiano.

Cooperative di Comunità che, ai fini della presente legge, sono cooperative che perseguono lo sviluppo di attività economiche a favore della comunità stessa, finalizzate alla produzione di beni e servizi, al recupero di beni ambientali e monumentali e alla creazione di offerta di lavoro”.

Evidenze dell'indagine qualitativa

Per descrivere il fenomeno della cooperazione di comunità in Italia si è proceduto su tre filoni: un questionario per identificare le caratteristiche delle strutture di governance, una verifica documentale (compresa l'analisi di interviste a testimoni rilevanti) e una valutazione delle performance economiche e sociali attraverso l'analisi dei bilanci presenti nell'archivio AIDA.

La scelta del tipo di governance da parte delle cooperative di comunità, caratterizzate dall'integrazione della comunità locale nel processo produttivo, è una delle principali difficoltà che queste cooperative incontrano. In quanto “cooperativa” lo schema generale prevede la coesistenza di due organi: l'Assemblea - alla quale partecipano tutti i soci - ed il Consiglio di Amministrazione - configurato come un organo ristretto di soci che pone in attuazione le linee generali espresse dall'Assemblea. Questo modello, a seconda del grado di ampiezza della compagine sociale, si adatta ad una logica di stakeholderism (Freeman, Reed, 1983; Freeman et al., 2004), che prevede che solo una parte rilevante dei membri della comunità sia socia della cooperativa, o multistakeholderism (Borzaga, Sacchetti, 2015; Jensen, 2010; Sternberg, 1997), quando tutti i componenti della comunità sono soci.

Lo studio delle strutture di governance è stato condotto attraverso un'analisi quantitativa sottoposta all'intero universo; tra marzo e aprile 2015² l'indagine è stata somministrata alle 24 cooperative di comunità attive in Italia, 15 delle quali hanno partecipato al sondaggio (percentuale di risposta del 62%); fra le cooperative che hanno risposto al questionario più di un terzo sono cooperative di comunità costituite nell'ultimo anno. Lo strumento di indagine è stato un questionario strutturato in cinque oggetti conoscitivi: il Presidente, l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione, i rapporti con la comunità ed i rapporti con gli enti locali. La successiva raccolta dati è stata effettuata grazie all'utilizzo della piattaforma online Qualtrics, scelta per evitare i potenziali bias di intervista diretta, per consentire alle aziende di raccogliere tutti i dati e per evitarne dispersione.

I presidenti delle cooperative di comunità che hanno risposto al questionario appartengono per

il 43% alla classe di età compresa tra i 55 e i 65 anni, per il 20% alla classe tra 45 e 55, e un altro 20% tra 35 e 45; il 40% dei presidenti sono in carica da più di un mandato. Nella maggioranza delle osservazioni i presidenti sono di sesso maschile, i presidenti sono donne solo nel 15% dei casi. I presidenti in molti casi si qualificano come soggetto leader che ha avviato il processo di costituzione della cooperativa e che continua a tracciarne le linee operative. È interessante notare come il processo di avvicendamento alla guida delle cooperative di comunità sia più difficile nelle cooperative che si sono costituite da più anni, le quali rimangono più attaccate alla figura del presidente, rispetto alle cooperative più giovani. Il grado d'istruzione dei presidenti è medio-alto, tutti possiedono un diploma superiore, in alcuni casi anche la laurea.

L'Assemblea che racchiude tutta la compagine sociale è il luogo della partecipazione e della rendicontazione trasparente e in alcuni casi del confronto con i soggetti esterni. La compagine sociale è estremamente variegata, si va da micro cooperative di comunità di sette soci a grandi cooperative di oltre centotrenta soci. L'assemblea dei soci si riunisce più volte l'anno, all'assemblea viene riconosciuto il potere di gestione e di indirizzo della vita della cooperativa, nell'85% delle osservazioni l'assemblea viene convocata per discutere le linee strategiche di sviluppo, nel 60% dei casi le assemblee sono sì il luogo di confronto interno, ma è previsto che la cittadinanza locale possa partecipare come uditore.

I Consigli di Amministrazione hanno una composizione molto variabile, nel 15% dei casi sono micro consigli di tre soli membri, nel 15% con oltre dieci membri, nel restante dei casi i consiglieri che compongono l'organo di governo sono cinque o sette. Nei CdA la rappresentanza femminile non è molto alta, solo il 35% dei consiglieri è costituito da donne. I consiglieri hanno un ottimo livello di istruzione: i due terzi dei consiglieri ha conseguito un titolo di laurea attinente alla gestione delle attività della cooperativa, un terzo è in possesso di un diploma di scuola superiore, fra i consiglieri laureati il 20% ha anche conseguito un corso post laurea. Il dato va anche comparato con l'età stessa dei consiglieri, il 45% sono giovani tra i 18 e i 35 anni. Nei CdA siedono solamente soci della cooperativa, è totalmente assente a questo livello di governo l'inclusione di soggetti terzi alla cooperativa.

2 La prima indagine aveva avuto come periodo di riferimento settembre 2013-marzo 2014, nell'anno in corso è stata ripetuta.

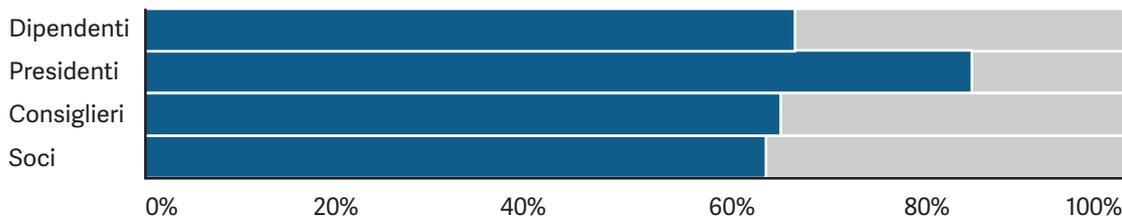


Figura 2
Rappresentanza di genere nelle cooperative di comunità.

● uomini ● donne

Tutti gli intervistati riconoscono che la comunità locale ha un grande interesse verso la cooperativa, attenzione espressa in molti casi con la partecipazione attiva alle iniziative proposte e in altri casi attraverso un ruolo propositivo in termini di proposte di nuovi bisogni da soddisfare. Tuttavia si preferisce mantenere il confronto fuori dai livelli di governo piuttosto che internalizzarlo, inoltre nel 60% dei casi la comunicazione è solo quella obbligatoria e formalizzata e passa attraverso report scritti e/o account sui social network e risulta sostanzialmente monodirezionale. Questo processo di gestione delle relazioni con la comunità locale, formale e limitatamente inclusivo nei processi gestionali, sembra comunque produrre dei risultati positivi: secondo il 60% dei rispondenti la comunità ha un ruolo propositivo e le stesse partecipano attivamente alle attività proposte dalla cooperativa. I cooperatori hanno dichiarato che le autorità locali sono attente e interessate alle attività della cooperativa nella totalità dei casi. Inoltre il grado di conflittualità fra cooperativa e cittadinanza è estremamente basso, se non assente.

Dall'indagine emerge dunque un modello di governance che potremmo definire *informativo*, che segue sostanzialmente il modello tradizionale delle cooperative, più vicino a modelli di tipo *stakeholdership* piuttosto che *multistakeholdership*, infatti si favorisce un'interazione basata su un sistema di relazioni personali con la comunità locale, che viene ascoltata e messa al corrente delle attività, ma che viene mantenuta estranea alle scelte strategiche. In alcuni casi (due su quattordici) la comunità locale riceve un vero e proprio bilancio delle esternalità che l'attività dell'organizzazione ha prodotto sulla comunità. In nessun caso, lo si ribadisce, si registra l'apertura degli organi di governo a soggetti esterni. Le cooperative che adottano la struttura di governo che abbiamo definito *informativa* ripropongono problemi di governance tipici di tutte le cooperative: come garantire un buon livello di controllo democratico in presenza di una più ampia platea di soci, che non partecipano direttamente alla gestione, e come stimolare da parte di questi la partecipazione imprenditoriale. Problemi che possono essere superati con una maggiore trasparenza verso l'interno e verso l'esterno, trasparenza sulle modalità di distribuzione del valore prodotto dalla cooperativa e del relativo

residuo gestionale e con una maggiore rotazione delle cariche sociali.

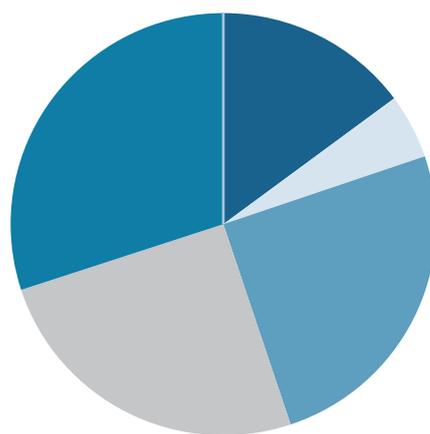


Figura 3
Modalità di comunicazione delle informazioni alla comunità locale.

- 0% non vengono informati
- 15% assemblee pubbliche
- 5% bilancio sociale
- 25% comunicazione informale (passa parola)
- 25% comunicazione formale (mailing list, volantini, cartellonistica)
- 30% account facebook o twitter

La trasparenza sulle decisioni e una maggior frequenza di partecipazione rappresentano le precondizioni per un processo di inclusione. Una sola cooperativa di comunità che ha risposto al questionario, che si occupa di gestione di servizi pubblici, ha seguito un modello di sviluppo totalmente diverso. La necessità di elevati investimenti e di economie di scala, realizzabili solo con un numero elevato di partecipanti, ha reso obbligatoria la partecipazione di tutti o di una grande maggioranza dei membri della comunità locale alla gestione, realizzando una struttura di governo che potremmo definire *inclusiva*. La comunità locale, nelle strutture inclusive, diventa uno degli attori rilevanti e la cooperativa deve rendere conto, in piena trasparenza, dell'uso delle risorse collettive, di scelte e comportamenti aziendali. In questa prospettiva, che definiamo *multistakeholder*, tutti i membri della comunità sono soci e siedono in assemblea o nel CdA con più ruoli: soci, cittadini e spesso anche lavoratori. La *governance multistakeholder* nelle cooperative di comunità rappresenta l'evoluzione della gestione dei servizi pubblici verso una maggiore partecipazione e controllo da parte dei cittadini, utilizzando la forma dell'impresa cooperativa. Il passaggio da cooperative di operatori economici locali - che nelle loro attività economiche perseguono obiettivi di interesse pubblico (si pensi alle cooperative di operatori del turismo o della protezione ambientale) - a cooperativa

di comunità, passa attraverso un ampliamento del perimetro degli interessi coinvolti e dei soggetti che esercitano il controllo, da gruppi di imprenditori a tutti i cittadini interessati (direttamente e non solo attraverso l'ente locale rappresentante politico). La multistakeholdership (Gao, Zhang, 2006; Wellens, Jegers, 2014) non appartiene alla tradizione dell'impresa cooperativa, caratterizzata dalla gestione mutualistica, e rappresenta invece uno sforzo di apertura della gestione di impresa alle istanze di partecipazione e controllo che si manifestano in particolari servizi (es. turistici e di preservazione dell'ambiente) che incidendo su un territorio richiedono la partecipazione ed il controllo da parte della popolazione per ottenere il massimo effetto.

La parte successiva dello studio è stata svolta tramite la cosiddetta *content analysis* o analisi di contenuto, che rappresenta uno tra gli strumenti più usati nelle indagini di tipo statistico-qualitativo. L'obiettivo di questa ricognizione è stato quello di comprendere quali sono gli aspetti più rappresentativi di una cooperativa di comunità; per il suo raggiungimento si è scelto di seguire un approccio di tipo costruttivista, secondo il quale la realtà non è oggettiva, bensì il risultato dell'interpretazione di diversi soggetti. In via generale si può affermare che questo strumento di indagine è un insieme di tecniche riconducibili alle scienze sociali orientate allo studio del contenuto di documentazione empirica, come testi, audio interviste, video interviste ed altri argomenti multimediali. Esso è molto efficiente in quanto offre la possibilità di descrivere la sostanza dei testi, ma ha un punto debole: non permette ai ricercatori di valutarne gli effetti generati.

L'analisi dei contenuti ha preso in considerazione le 24 cooperative di comunità esistenti individuando, nel periodo compreso gennaio 2011 e dicembre 2014, un insieme di fonti scritte e multimediali che permettessero di definirne i caratteri più ricorrenti e di spiegare come questi vengono trattati nei flussi di comunicazione istituzionale e non. L'analisi di contenuto ha riguardato un totale di 190 fonti ed è stata effettuata da due diversi codificatori (coders), usando un software costruito su strategie di analisi dei dati testuali CADQUAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) NVivo10. Il software ha creato relazioni tra le parti del testo (quotations) in base a parametri (nodes) stabiliti dal gruppo di ricerca. La maggior parte dei codici utilizzati sono poi stati raggruppati in quattro set principali in modo da sintetizzare gli elementi base per dare una descrizione completa del modello di cooperazione di comunità. I set definiti in questo studio fanno riferimento a: mission, governance, accountability (Matacena,

2005; 2012) e advocacy. Con il termine *mission* si intende tutto ciò che nelle fonti descrive le finalità, gli obiettivi ed i valori espressi dalle cooperative di comunità; con il concetto di *governance* si comprendono gli elementi che descrivono le strutture di governo e la partecipazione alle scelte strategiche; l'*accountability* definisce le modalità di rendicontazione contabile ambientale e sociale; infine la parola *advocacy* richiama l'insieme di attività che descrivono le strategie di legittimazione e di autopromozione delle cooperative di comunità e che influenzano il giudizio di altri soggetti.

Nel presente lavoro l'analisi del contenuto è stata usata con due finalità principali: catalogare le caratteristiche delle cooperative di comunità mettendo a confronto i contenuti di 190 fonti (testuali e audio) raccolte nel periodo in esame e verificare come vengono trattati i temi relativi ai quattro concetti sopra descritti. La prima analisi si è basata sulla numerosità e sulla frequenza dei componenti elementari della comunicazione: le parole. Si è infatti prodotta una classifica delle dieci parole più usate e delle cinque meno usate. Anche per il secondo scopo si è prodotta un'analisi delle frequenze, ma in questo caso con riferimento alle quotation e ai set, cioè in base ai temi trattati distinti per provenienza della fonte informativa.

La Figura 4 rappresenta le dieci parole più usate in tutte le fonti prese in considerazione nell'analisi; da tale classifica sono state escluse le parole cooperativa e comunità, poiché, rappresentando l'oggetto d'indagine, sono ovviamente quelle più ricorrenti. Dall'analisi dei contenuti emerge con forza il ruolo dei soci, del paese, della cittadinanza e del territorio. Traspone anche chiaramente come sia forte ed intensamente percepito il legame interno fra i soci, ma anche quello con l'ambiente esterno (la somma delle frequenze "paese" e "territorio" è maggiore alla frequenza della parola "soci") e la cittadinanza. A chi, a vario titolo, parla o scrive di cooperazione di comunità risulta evidente come vi siano dei tratti salienti che fanno di questa organizzazione cooperativa uno strumento di servizio per il territorio e la cittadinanza, finalizzato ad una serie di attività, prima fra tutte la creazione di posti di lavoro nel contesto locale. L'amministrazione pubblica territoriale, il "comune", è presente nella top ten; questo evidenzia come le fonti interne ed esterne attribuiscono un ruolo di interlocutore primario all'ente locale e lo ritengono rilevante per lo sviluppo dell'attività sul territorio.

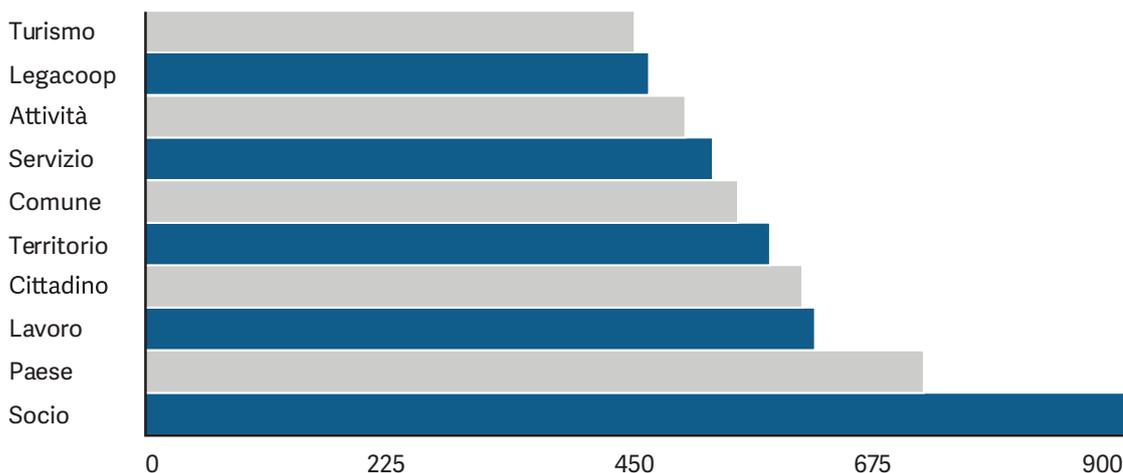


Figura 4
Le dieci parole più usate nel corpus.

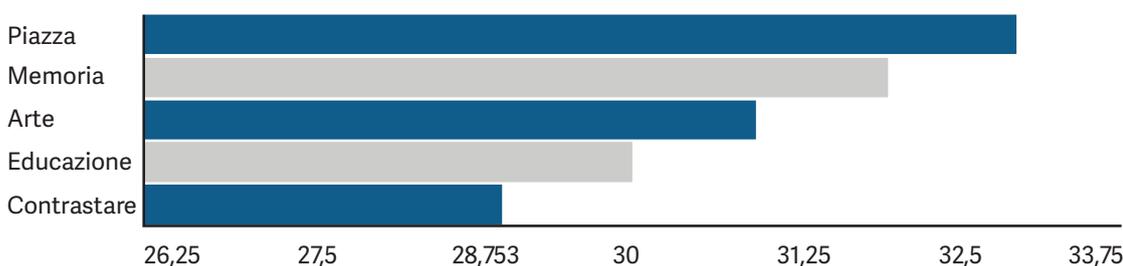


Figura 5
Le cinque parole meno usate nel corpus.

Dalla valutazione delle parole meno usate nelle fonti, emergono i verbi “contrastare” il quale indica contrapposizione, dissidio, ma anche “educare”: ciò a conferma che le cooperative di comunità sono enti nei quali prevale la collaborazione e la mutualità, ma alle quali non viene attribuita una valenza educativa.

La ricognizione delle macro tematiche evidenzia come il tema più ricorrente sia quello della mission seguito dall’advocacy, mentre un ruolo marginale viene riservato all’accountability e alla corporate governance.

La maggiore presenza di alcuni temi rispetto ad altri dipende dalla volontà di far emergere gli obiettivi strategici e di creare consenso intorno all’agire delle cooperative di comunità piuttosto che spiegare nel dettaglio come sono strutturate e in che modo usano le risorse collettive. Visto il numero ridotto di cooperative di comunità presenti sul territorio nazionale, è ragionevole pensare che la comunicazione interna sia orientata a descrivere gli obiettivi strategici e quella esterna sia focalizzata sulla reale utilità per la comunità locale di questa forma organizzativa. Le cooperative, in genere, si caratterizzano per principi di libera e democratica partecipazione ed essendo tali principi noti, si tende a non sovraccaricare la comunicazione con concetti ormai sedimentati ma si preferisce approfondire contenuti più rilevanti come le specificità di questa forma cooperativa. La *content analysis* ha

messo in luce anche come gli elementi definatori della cooperazione di comunità (il rapporto con il territorio, il legame con la comunità locale e la rigenerazione dell’ambiente ecologico e sociale) siano ampiamente presenti nella comunicazione interna e come siano altresì correttamente percepiti da quella esterna.

Le cooperative di comunità e la creazione di valore

Nell’ultima fase della ricerca è stata eseguita una valutazione economica e sociale delle cooperative di comunità analizzando i dati di bilancio. Nelle cooperative di comunità, come in tutte le imprese ad elevata finalità sociale, l’interesse conoscitivo è maggiore per la ricchezza sociale prodotta piuttosto che per la redditività aziendale. A tal proposito Travaglini (Travaglini, 2005) con riferimento all’informativa di bilancio evidenzia “[...] la rendicontazione contabile nelle aziende non profit ha come scopo quello di informare i terzi sull’attività posta in essere dall’azienda nella missione istituzionale e, come oggetto, le modalità con cui l’azienda ha acquistato ed impiegato le risorse nello svolgimento della propria attività, considerando come tali risorse possano essere acquisite e destinate secondo criteri e rapporti diversi dal puro scambio economico”.

L'indagine della ricchezza sociale implica l'impiego di riclassificazioni delle poste di bilancio che esulano dalla consueta analisi per indici di efficacia ed efficienza gestionale ma che si orientano al calcolo del valore aggiunto prodotto e distribuito dalle cooperative di comunità (Borgonovi, 2000; Gabrovec Mei, 2004; Montrone, 2001). Il valore aggiunto d'impresa è definito e misurato dall'incremento di valore che la gestione apporta, tramite l'impiego di fattori produttivi, ai beni e servizi acquistati dalle altre imprese. Esso è destinato, nel contempo, a remunerare, nelle varie forme, i partecipanti al processo produttivo (Gabrovec Mei, 1984). Il modello del valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (stakeholders) che partecipano alla sua distribuzione, cioè è in grado di individuare, nella sua globalità, la totalità delle remunerazioni dell'azienda. Esso permette di studiare le cooperative sia sul piano della produzione di ricchezza che sul piano della contribuzione alla ricchezza della comunità locale (Bagnoli, Cini, 2009; Medei, 2004), contribuendo a collocare le cooperative all'interno dell'economia di un territorio e a definire il loro valore in termini sociali.

Lo studio del valore aggiunto permette di identificare le ricadute che l'attività imprenditoriale ha sulla società con cui si relaziona, cioè la comunità locale. Le ricadute esprimono non solo i prodotti identificabili in modo diretto (prodotti agricoli o servizi turistici offerti), ma anche le esternalità prodotte, positive e negative, ambientali e socio-economiche (riorganizzazione del patrimonio edile in disuso della comunità locale, miglioramento o peggioramento dell'eco-sistema locale). Esprimono, inoltre, lo sviluppo di capitale sociale e l'aumento della coesione sociale (integrazione della comunità locale, salvaguardia delle tradizioni locali), per non parlare di aspetti trasversali, come gli effetti sull'occupazione di alcune tipologie di soggetti (occupazione di giovani in cerca di prima occupazione o soggetti svantaggiati). La misurazione delle ricadute richiede una valutazione complessiva delle cooperative di comunità, del loro operare e degli effetti che generano, oltre all'impatto sul territorio locale su cui insiste.

I bilanci delle cooperative di comunità rappresentano il punto di partenza per la valutazione della ricchezza sociale prodotta, i documenti contabili sono stati estratti dalla banca dati AIDA di Bureau van Dijk³ e coprono il quinquennio da gennaio 2009 a dicembre 2013. L'arco temporale preso in considerazione configura un periodo di forte trasformazione della cooperazione di comunità italiana. Il 2011, anno della stipula del protocollo di intesa fra Legacoop, l'Associazione Borghi Autentici di

Qualità e Legambiente, rappresenta il momento in cui inizia l'espansione su base nazionale del fenomeno; alle cooperative di comunità originarie si affianca un numero sempre crescente di nuove realtà. Nella Tabella 1 sono elencate le disponibilità dei bilanci per singolo anno, nel complesso AIDA è in grado di fornire valori contabili relativi al 62% dell'intera popolazione della cooperazione di comunità italiana.

COOP	2013	2012	2011	2010	2009	
ID01	SI	SI	SI			3
ID02	SI	SI	SI			3
ID03	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID04	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID05	SI	SI				2
ID06	SI	SI	SI			3
ID07	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID08	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID09		SI	SI			2
ID10	SI	SI	SI			3
ID11	SI					1
ID12	SI	SI	SI			3
ID13	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID14	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID15	SI	SI	SI	SI	SI	5
	14	14	13	7	7	

Le cooperative di comunità si pongono come obiettivo la rigenerazione di una comunità e del territorio su cui insiste, questo può avvenire solo attraverso un numero ingente di investimenti. La riconversione di vecchi edifici - case, scuole o mulini - la costruzione di nuovi impianti e la riattivazione dei luoghi delle relazioni sociali richiedono a queste aziende un impegno elevato di risorse. La capacità di investimento delle singole cooperative di comunità è tuttavia connessa a:

- l'integrazione con il tessuto comunitario: senza l'appoggio della comunità e delle amministrazioni locali le cooperative non riescono a legittimarsi e ottenere gli spazi e i luoghi su cui investire;
- la capacità di sviluppare una filiera integrata di servizi: la possibilità di sviluppare una filiera produttiva o una serie di servizi integrati permette alle cooperative di attuare economie di scala e di razionalizzare al meglio le risorse;

3 <https://aida.bvdinfo.com/version-2015414/home.serv?product=AidaNeo>

Tabella 1
Numero di bilanci estratti dalla banca dati AIDA divisi per anno.

– la propensione stessa dei singoli operatori ad indebitarsi: sono infatti i soci operatori a finanziare direttamente gli investimenti.

Dai bilanci si registra un'estrema variabilità del valore medio degli investimenti nel quinquennio, con una variazione che va da un minimo di 4.521 euro a un valore massimo di 2.126.656 euro. Gli investimenti vengono finanziati in via principale attraverso il debito ed in particolare attraverso forme non onerose di finanziamento, cioè con diretto ricorso al finanziamento da parte dei soci stessi. La Figura 6 rappresenta l'incidenza percentuale del finanziamento da parte dei soci sul valore complessivo dei finanziamenti ed evidenzia una bipartizione tra cooperative di comunità che non ricorrono a tale pratica e cooperative (il 60%) che invece fanno un uso elevato e continuato nel tempo del finanziamento da parte dei soci, arrivando in qualche caso a finanziare il 100% del debito.

I valori contabili evidenziano un comportamento estremamente prudente nella. Queste aziende sono piccole nelle dimensioni e soprattutto hanno una dotazione di capitale iniziale limitata; l'attuazione di una gestione attenta e puntuale si sostanzia in una serie di attività volte, durante i primi anni di vita della cooperativa, ad accrescere il capitale iniziale (molto basso o quasi nullo), per procedere con gli investimenti solo quando si sono raggiunti livelli idonei alla garanzia di soci e di terzi. In alcuni casi cooperative di comunità molto giovani riescono comunque ad effettuare investimenti importanti già nei primi anni di costituzione, grazie a finanziamenti a fondo perduto erogati da enti pubblici di vario livello.

Dai dati di bilancio si riscontra una scarsa propensione a ricorrere al capitale di credito a titolo oneroso e quindi ad indebitarsi nei confronti degli istituti di credito.

La debolezza strutturale delle cooperative di comunità, dovuta in parte alla loro localizzazione isolata, alla marginalità delle loro attività e alla bassa dotazione di capitale iniziale, ha dirette ripercussioni sul valore aggiunto, cioè sulla ricchezza prodotta. Queste aziende, in virtù della loro mission specifica, nascono nella maggior parte dei casi in piccoli borghi, in località difficilmente accessibili, dove i bisogni sono molti e l'utenza dei servizi è molto bassa, e dove i operatori non sono in grado di conferire elevati livelli di capitale iniziale nell'azienda. La Tabella 2 esprime i valori della ricchezza sociale prodotta; una lettura dettagliata ci permette di evidenziare come le aziende di recente costituzione (il 40%) debbano affrontare una fase iniziale, dai due ai tre anni, in cui non sono in grado di produrre valore aggiunto (una causa di questo effetto negativo va riportata alla fisiologica fase di startup di tutte le imprese, oltre alle condizioni sopra richiamate).

Le cooperative di comunità che sono attive da più anni (il restante 60% del campione) registrano invece buoni livelli di ricchezza sociale. Tuttavia non è possibile identificare un trend univoco, l'andamento è altalenante, sintomatico di una notevole eterogeneità del fenomeno osservato. Normalizzando il valore aggiunto netto di periodo per il valore annuale della produzione è possibile costruire dei confronti fra i vari anni. Il 2009 è stato

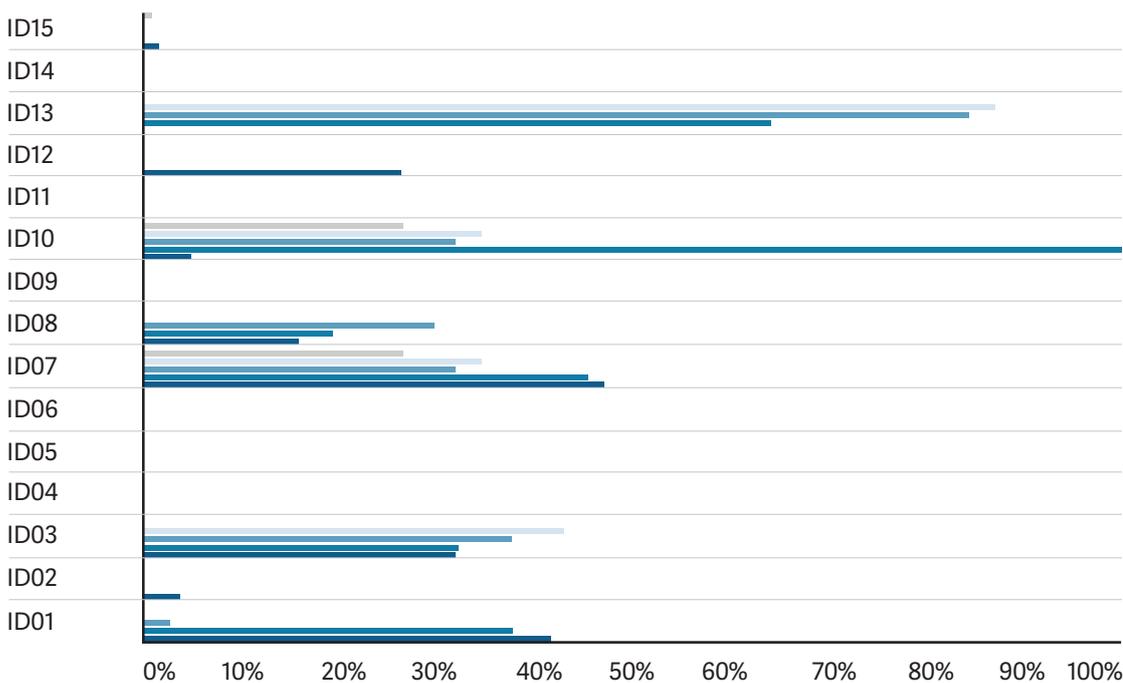


Figura 6
Incidenza del finanziamento da soci sul totale dei finanziamenti.



	2013	2012	2011	2010	2009
ID01	4.073	6.095	-896		
ID02	-63	551	-1.959		
ID03	77.796	123.664	106.238	143.824	126.215
ID04	198.223	161.515	162.767	255.030	152.426
ID05	58.514	2.234			
ID06	47.515	7.315	28		
ID07	91.864	127.093	110.423	94.261	109.395
ID08	795.157	627.796	544.491	552.191	523.209
ID09		6.095	-6.094		
ID10	30.027	11.380	-988		
ID11	4.139				
ID12	5.037	1.616	-3.800		
ID13	11.325	5.193	1.060	115	84
ID14	49.449	74.083	75.400	89.117	70.532
ID15	105.598	117.955	118.516	106.603	107.283

Tabella 2
Valore aggiunto netto,
conseguito nel corso degli anni
[valori in euro].

sicuramente l'anno con il miglior andamento tendenziale che poi, durante gli anni, è abbassato costantemente fino a raggiungere i livelli minimi registrati nel 2013. La diminuzione progressiva nel tempo, senza raggiungere mai valori negativi, tranne che per le cooperative di recente costituzione, evidenzia una perdita di efficienza nella gestione delle cooperative di comunità. La perdita di efficienza nella produzione di valore aggiunto può essere imputata in parte al momento economico corrente; tuttavia appare necessaria una più attenta osservazione per comprendere se siamo in presenza di un fenomeno strutturale o congiunturale.

valutare l'impatto e la rilevanza della cooperativa di comunità per il contesto locale. L'impatto della cooperativa viene espresso dal rapporto tra il valore aggiunto globale netto e il totale degli investimenti annui. L'indicatore cerca di esprimere in termini numerici le ricadute economiche positive che l'azienda ha e come sia in grado di contribuire a modificare e rigenerare il contesto economico e comunitario su cui insiste. Le cooperative di comunità esprimono nel complesso una buona capacità di impatto, anche se i valori unitari cambiano molto tra le singole cooperative, a ulteriore conferma della notevole differenza che esiste fra le singole

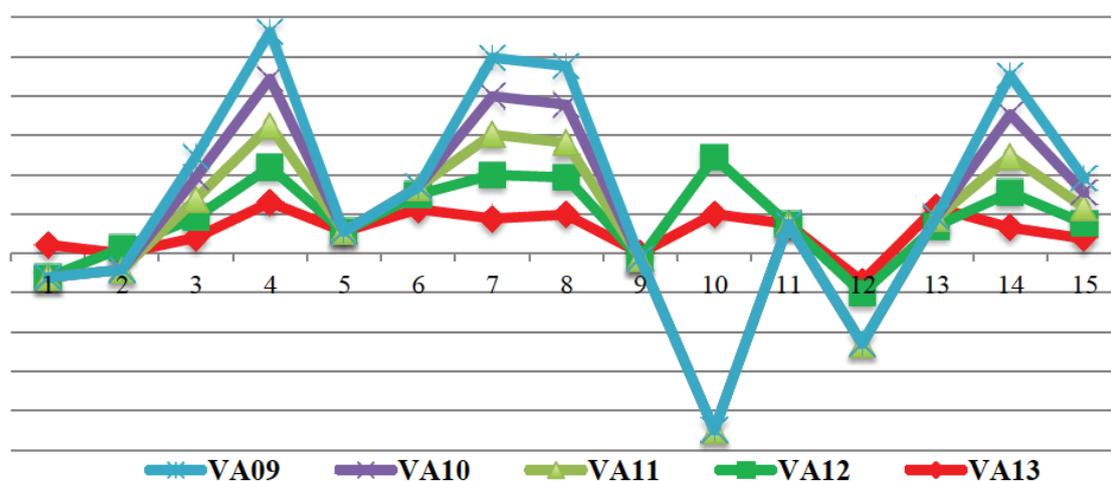


Figura 7.
Variazioni del trend del valore
aggiunto negli anni.

Un'ultima riflessione che emerge dai dati di bilancio è quella relativa alla capacità di produrre investimenti sul territorio. Tale capacità cerca di

organizzazioni. Il confronto intertemporale degli andamenti annuali dell'indicatore evidenzia una decrescita negli anni, derivante dalla contrazione

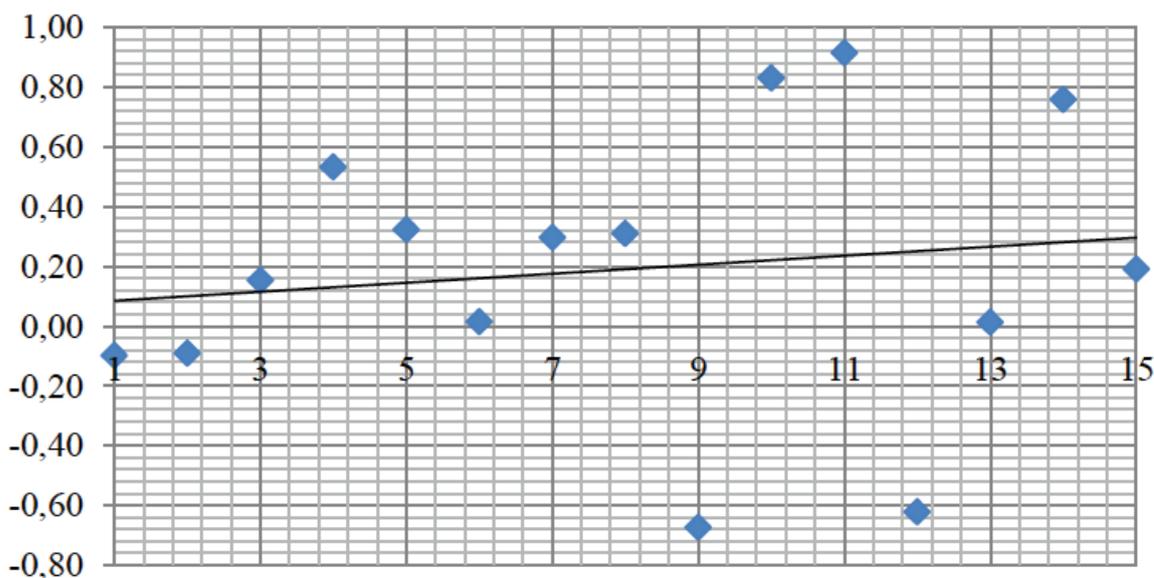


Figura 8
Livelli medi dell'indicatore di capacità di creazione della ricchezza sociale.

negli anni del valore aggiunto prodotto. I Livelli medi dell'indicatore sono espressi nella Figura 8.

La capacità di generare valore è strettamente connessa con la possibilità della sua redistribuzione: i prospetti al valore aggiunto ci permettono di individuare, con riferimento ai maggiori stakeholder aziendali, come viene ripartito il valore aggiunto prodotto. La Tabella 3 esprime la ricchezza media distribuita agli stakeholder rispetto alla ricchezza media prodotta nel periodo osservato. Il personale ha ricevuto la maggiore quantità di valore aggiunto arrivando in alcune osservazioni a una redistribuzione di due volte il valore prodotto. Nel campione sono presenti anche cooperative che non distribuiscono nulla al personale; il valore nullo esprime l'assenza di personale retribuito

nell'azienda e la propensione dei soci a prestare la loro opera senza alcuna retribuzione per lo svolgimento delle attività ordinarie della cooperativa. La tendenza all'impiego della prestazione d'opera a titolo gratuito da parte dei soci è frequente nelle cooperative di comunità che hanno un impiego medio di due dipendenti. L'impiego a titolo gratuito dei soci esprime da un lato il mantenimento di pratiche proprie della forma associazionistica che costituisce l'embrione della cooperativa di comunità oltre al mantenimento di quello spirito di forte compartecipazione che una forma aggregativa come l'associazione prevede. Da un altro punto di vista tale pratica evidenzia una criticità che il mondo della cooperazione di comunità dovrà sanare se vuole evolvere e svilupparsi; infatti, venendo meno l'apporto di manodopera gratuita,

	V.A. al personale	V.A. alla Pubblica Amministrazione	V.A. ai creditori	V.A. all'azienda
ID01	0	40	0	62
ID02	0	89	89	12
ID03	102	-5	18	-16
ID04	87	2	3	7
ID05	148	-11	0	-38
ID06	71	6	33	-9
ID07	105	-1	0	-5
ID08	94	-4	0	8
ID09	64	5	17	14
ID10	166	-49	0	-16
ID11	247	0	0	-147
ID12	37	0	0	140
ID13	214	-160	4	41
ID14	105	-5	2	-2
ID15	108	-17	15	-6

Tabella 3
Distribuzione percentuale del valore aggiunto, valori medi di periodo.

la capacità produttiva e le cooperative stesse potrebbero entrare in una fase di instabilità.

I valori negativi di valore aggiunto distribuito alla pubblica amministrazione sono spiegabili con i contributi in conto esercizio che vengono decurtati dai trasferimenti di ricchezza sociale dalle cooperative di comunità verso gli enti pubblici. Il mondo della cooperazione di comunità ha avuto, nel quinquennio di riferimento, la capacità di attrarre in modo costante finanziamenti in conto esercizio. In media si registra un valore medio dei trasferimenti a titolo non oneroso dalle amministrazioni pubbliche verso le cooperative pari 18 mila euro (il dettaglio per anno è espresso in Tabella 4). Il basso livello di ricorso al credito esterno, quello a titolo a oneroso, giustifica i livelli molto bassi di distribuzione di valore aggiunto ai creditori. Anche il ricorso al finanziamento da soci pone degli interrogativi sulla capacità di sviluppo delle cooperative di comunità e sottolinea una criticità che in futuro potrebbe limitare la capacità di azione delle stesse. Il mancato ricorso al capitale di credito a titolo oneroso avvantaggia la gestione per l'assenza degli interessi da pagare, tuttavia obbliga le cooperative di comunità a limitare gli investimenti alla capacità che i soci hanno di finanziarli, e quindi limita di molto la capacità di investimento complessiva. La remunerazione del valore aggiunto all'azienda esprime nella maggioranza dei casi valori negativi, spiegabili pensando ad una mission estremamente ampia, ma anche ad una debolezza strutturale propria di queste aziende (in molti casi infatti non riescono a sviluppare una serie di scambi tali da chiudere i bilanci in pareggio).

	2013	2011	2012	2010	2009
ID01	3	3	100		
ID02	3	10	26		
ID03	10	23	10	17	7
ID04	1	2			
ID05	2				
ID06			100		
ID07	20	19	30	22	38
ID08	1		3	3	1
ID09		1			
ID10	23	15	84		
ID11	88				
ID12		5			
ID13	2	50	5	2	4
ID14			7		8
ID15	6	5	2	2	2

I dati relativi agli investimenti, ai finanziamenti, e al valore aggiunto descrivono una forte bipartizione tra le cooperative di comunità di recente costituzione e quelle che sono attive da più anni. Le differenze riscontrate permettono di identificare due fasi della vita delle cooperative di comunità: una fase iniziale caratterizzata da una gestione prudentiale, di investimenti limitati e di bassa entità. Negli anni successivi la cooperativa acquista un'identità chiara, la comunità locale riconosce l'importanza della cooperativa e la legittima pienamente ad operare, a questo punto emerge la fase successiva, quella dello sviluppo. Nella nuova fase di vita si assiste ad un cambio di strategia e ad una diversa organizzazione della gestione non più incentrata su attività sporadiche o saltuarie ma ad una loro integrazione e razionalizzazione attorno a una specifica idea o identità. Il passaggio dalla fase di avvio a quella di sviluppo si ripercuote con effetti positivi sulla comunità locale che può beneficiare di maggiori livelli di ricchezza sociale prodotta.

Conclusioni

Le cooperative di comunità in Italia hanno avuto un processo di formazione totalmente volontario e sono nate dai bisogni della comunità. L'evoluzione di questa tipologia di impresa è stata di tipo adattativo, partendo da forme aggregative semplici; al crescere delle attività e della complessità delle situazioni la comunità si è trasformata in un imprenditore cooperativo. Le associazioni, le assemblee cittadine, le Pro-Loco si sono infatti trasformate in cooperative per rispondere a bisogni diversi. Questa particolare cooperativa rappresenta una risposta alla complessità e si sta sviluppando sotto forma di ibrido organizzativo grazie alla particolarità della mission, delle strutture di governance, del processo di produzione e dell'intervento in settori diversi.

Tuttavia la capacità di attivare la cittadinanza di una località e di farla diventare imprenditore per la rigenerazione di un territorio presuppone la coesistenza di alcune caratteristiche basilari:

- l'identificazione da parte della comunità di uno stato di necessità;
- un gruppo di persone, o un unico leader, che abbiano carisma e siano conosciute e riconosciute dalla comunità, che non vengano percepito come un corpo estraneo, ma abbiano la fiducia per attivare percorsi aggregativi per tutta la comunità locale.

Tali caratteristiche rendono molto complessa l'applicazione di questo modello cooperativo, la

Tabella 4
Incidenza percentuale dei conferimenti in conto esercizio sul valore della produzione.

Mission Multi-Obiettivo	La mission è estremamente allargata, include al suo interno obiettivi diversi: rigenerare il tessuto socio economico, fornire lavoro a cittadini disoccupati, creare valore economico e sociale
Multi settorialità/mercato	Le attività sono multi-settoriali: agricoltura, turismo, gestione gestione ambientale dei parchi naturalistici, commercio al dettaglio
Partecipazioni miste	All'interno della compagine sociale sono presenti partecipazioni miste pubblico-private, profit-nonprofit
Co-produzione	Il processo di produzione vede i membri della comunità locale attivi come produttori ed anche acquirenti

Figura 9
Le cooperative di comunità come ibridi.

combinazione dei due caratteri non è facilmente riscontrabile in tutte le comunità che vorrebbero trasformarsi in imprenditore, e in molti casi anche i gruppi di cittadini animati dalle migliori intenzioni, non riescono a completare il percorso verso la creazione di una cooperativa di comunità.

L'intera ricerca ha posto le sue basi sulla ricognizione delle esperienze di cooperative di comunità attive sul territorio nazionale, l'identificazione delle cooperative ha evidenziato una serie di complessità di tipo tecnico ed operativo. L'assenza di un registro, istituito solo di recente in alcune regioni, e l'ampiezza della mission rende molto complesso identificare questa tipologia di imprese.

Dalle indagini è emerso un insieme di organizzazioni che hanno chiara quale sia la propria finalità: la fornitura di vantaggi ad una comunità a cui appartengono i soci o scelgono di appartenere. L'obiettivo deve essere raggiunto attraverso la produzione di beni e servizi e si deve lasciare un segno costante su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica.

Queste organizzazioni sono caratterizzate da un'estrema eterogeneità nelle modalità di genesi nelle strutture di governo e anche nei risultati conseguiti.

Esiste una dualità fondamentale che vede a confronto le esperienze caratterizzate da una volontà specifica della cittadinanza locale di sviluppare un'esperienza imprenditoriale e altri casi dove le cooperative di comunità nascono per effetto e per l'influenza o delle amministrazioni pubbliche locali o delle strutture di supporto delle centrali cooperative. Tale bipartizione nella genesi è particolarmente evidente se si analizza la localizzazione geografica; si vede chiaramente come le cooperative del Centro-Nord siano caratterizzate da una nascita spontanea, mentre le cooperative di comunità nate al Sud hanno usufruito maggiormente del supporto pubblico.

Altra dicotomia importante riguarda lo sviluppo delle attività produttive. Le prime cooperative di comunità hanno sviluppato in modo progressivo, in base alle necessità e alle possibilità, attività tra loro indipendenti: il bar cittadino poi l'azienda casearia. Al crescere della consapevolezza del ruolo della cooperativa e del positivo apprezzamento delle comunità le attività sono poi integrate in una filiera produttiva integrata spesso di tipo turistico. Le cooperative di comunità di più recente costituzione hanno sfruttato l'esperienza delle cooperative già esistenti, avendo acquisito la consapevolezza della loro importanza per il territorio e la comunità, più consapevoli dell'importanza del valore delle loro radici hanno scelto fin dall'inizio di impostare le loro attività in forma integrata e di aprirsi fin da subito al settore dei servizi.

L'approfondimento della conoscenza delle cooperative di comunità attraverso un questionario ha evidenziato come queste aziende siano alla ricerca di una più ampia partecipazione del coinvolgimento dei soggetti locali, attraverso l'adesione diretta a specifiche attività. Il questionario ha evidenziato la presenza di strutture di governo di matrice stakeholder con ampia diffusione di informazioni alla comunità locale, in modo monodirezionale senza una reale inclusione dei non soci nelle decisioni strategiche. L'analisi per temi ha messo in evidenza come si parli di mission e di ambiti dell'attività aziendale finalizzati alla creazione di interrelazioni. Infine dall'analisi dei contenuti si può affermare che negli anni si sia formato un buon grado di consapevolezza sul tema della cooperazione di comunità.

L'analisi delle performance economiche e sociali ripropone la dicotomia tra esperienze originarie e quelle di più recente costituzione evidenziando comportamenti distinti: le cooperative più giovani, poiché impegnate in una fase di avviamento, non riescono ancora a creare un valore economico per la comunità, mentre le aziende storiche sono invece in grado di produrre livelli di ricchezza sociale maggiore

da cui ne consegue un più grande impatto sulla collettività.

Questi risultati per il momento sono solo delle indicazioni, il piccolo numero di cooperative di comunità italiane non permette una generalizzazione; le cooperative di comunità nate dopo il 2011 sono troppo giovani e non si può escludere una loro modificazione delle strutture di governo ed un miglioramento delle performance economiche e sociali, così come per le esperienze originarie non è possibile escludere che il loro percorso di sviluppo possa

rimanere stabile. E' comunque evidente che questa forma emergente di cooperazione che risponde a bisogni collettivi, per prendere piede avrà bisogno negli anni a venire di un concreto supporto, più che normativo, operativo. Queste aziende vanno messe in condizione di poter esprimere il loro potenziale sociale magari attraverso l'interazione con nuove modalità di finanziamento, come la possibilità di acquisire patrimonio dismesso dello Stato sotto il vincolo di socialità, come nel caso del *community lock* anglosassone.

Bibliografia

Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Bagnoli L., Cini M. (2009), *La cooperazione sociale nell'area metropolitana fiorentina. Una lettura dei bilanci d'esercizio delle cooperative sociali di Firenze, Pistoia e Prato, nel quadriennio 2004-2007*, Firenze University Press.

Bartocci L., Picciaia F. (2014), "Le 'non profit utilities' tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano", *Saggi Legacoop*. <http://bit.ly/1JJN8Ct>

Becchetti L., Borzaga C. (2010), *The economics of social responsibility: the world of social enterprises*, Routledge.

Borgonovi E. (2000), "Le aziende non profit e la trasformazione di 'valori' individuali in 'valore' economico e sociale: elementi di teoria aziendale", in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

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. <http://bit.ly/1IRKZDa>

Branden T., Van de Donk W., Putters K. (2005), "Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector", *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), pp. 749-765. <http://dx.doi.org/10.1081/PAD-200067320>

D'Aunno T., Sutton R.I., Price R.H. (1991), "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A study of Drug Abuse Treatment Units", *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 636-661. <http://dx.doi.org/10.2307/256409>

Evers A. (2006), "Complementary and Conflicting: The Different Meaning of 'User Involvement' in Social Services", in Aila-Leena Matthies (a cura di), *Nordic Civic Society Organisations and the Future of Welfare Services: A model for Europe?*, Nordic Council on Ministers, TemaNord, Copenhagen. <http://bit.ly/1NbA79g>

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective in Corporate Governance", *California Management Review*, 25, pp. 88-106. <http://dx.doi.org/10.2307/41165018>

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science*, 15(3), pp. 364-369. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

Gabrovec Mei O. (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Goliardica, Trieste.

-
- Gabrovec Mei O. (2004), "Valore aggiunto e bilancio sociale: l'esperienza dello standard GBS", in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Gao S.S., Zhang J.J. (2006), "Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability", *Business Process Management Journal*, 12(6), pp. 722-740. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Glaser B.G. (1998), *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Sociology Press.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- Jensen M.C. (2010), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 22 (1), pp. 32-42. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00259.x>
- Legacoop (2011), *Guida alle Cooperative di Comunità*, <http://bit.ly/1KxQFJ3>
- Masini M. (1978), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Matacena A. (2005), "Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi", *Non Profit*, 1, pp. 15-40.
- Matacena A. (2012), "L'Accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?", *Economia Aziendale Online*, 4, pp. 171-206.
- Medei R. (2004), "Reading and analysis of social cooperative budget values: Theoretical reflections and empirical evidence", *Ekonomiska Istrazivanja*, 17(2), pp. 121-144.
- Minkoff D.C. (2002), "The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), pp. 377-401. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764002313004>
- Montrone A. (2001), *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Osborne S.P., McLaughlin K. (2004), "The Cross-Cutting Review of the Voluntary Sector: Where Next for Local Government-Voluntary Sector Relationships?", *Regional Studies*, 38(5), pp. 571-580. <http://dx.doi.org/10.1080/0143116042000229320>
- Ostrom E. (1996), "Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development", *World development*, 24(6), pp. 1073-1087. [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Pache A.C., Santos F. (2012), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 972-1001. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S.L., Vandivort M.B., Whitaker G.P., Wilson R. (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, 9(7), pp. 1001-1011. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.1981.tb01208.x>
- Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy, S.L., Vandivort M., Whitaker G.P., Wilson R. (1982), "Coproduction of public services", in Rich C.R. (a cura di), *Analyzing Urban-Service Distributions*, pp. 185-199.
- Peredo A.M., Chrisman J.J. (2006), "Towards a Theory of Community-Based Enterprise", *The Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309-328. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- Pestoff V. (2006), "Citizens and co-production of welfare services", *Public Management Review*, 8(4), pp. 503-519. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030601022882>

Pestoff V., Osborne S.P., Brandsen T. (2006), "Patterns of co-production in public services: some concluding thoughts", *Public Management Review*, 8(4), pp. 591-595.
<http://dx.doi.org/10.1080/14719030601022999>

Plé L., Lecocq X., Angot J. (2010), "Customer-Integrated Business Models: a Theoretical Framework", *M@n@gement*, 13(4), pp. 226-265.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89, January-February.

Ramonjavelo V., Préfontaine L., Skander D., Ricard L. (2006), "Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle", *Canadian Public Administration*, 49(3), pp. 350-374.

Sternberg E. (1997), "The Defects of Stakeholder Theory", *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), pp. 3-10. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8683.00034>

Strauss A., Corbin J.M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications.

Travaglini C. (2005), "Un primo quadro interpretativo per l'analisi dei bilanci delle aziende nonprofit", First European Emes-Istr Conference, 27-29 April 2005, Paris, France.

Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.

Wellens L., Jegers M. (2014), "Effective Governance in Nonprofit Organizations: A Literature Based Multiple Stakeholder Approach", *European Management Journal*, 32(2), pp. 223-243.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>

Angela Colucci (*Politecnico di Milano*)

Paolo Cottino (*Kcity*)

**“The shock must go on”:
territori e comunità di fronte all’impresa della resilienza sociale**

Abstract

Il concetto di resilienza, oggi sempre più frequentemente utilizzato nel dibattito sull’innovazione dei modelli di intervento per lo sviluppo del territorio, riguarda molto da vicino anche le organizzazioni di terzo settore, soprattutto quelle impegnate ad attivarsi assieme alle comunità locali per risolvere problemi e bisogni emergenti. Il termine resilienza si ricollega infatti al mutamento di approccio ritenuto necessario per continuare a garantire prospettive di sostenibilità, a fronte dei cambiamenti ambientali, economici, sociali che hanno rapidamente investito (e continuano ad investire) il contesto di vita delle comunità locali. Questo articolo¹ riprende ed anticipa alcuni degli spunti forniti, a questo proposito, dal REsilienceLAB - rete di accademici e professionisti della pianificazione territoriale nata per promuovere strategie integrate di resilienza alla scala urbana e territoriale - nell’ambito di un lavoro più ampio² che, muovendo da un’interpretazione multidisciplinare della complessità del tema, mira a sollecitare e supportare la promozione, da parte delle organizzazioni del terzo settore, di “imprese sociali” nella logica della resilienza.

Keywords: resilienza, resilienza sociale, sviluppo del territorio, comunità locali

Resilienza e territorio

Negli ultimi anni il concetto di *resilienza* associato ai temi dello sviluppo dei sistemi urbani e territoriali ha avuto una diffusione molto ampia (Colucci, 2012) e rappresenta un pensiero chiave in molte politiche internazionali e comunitarie³ (es. campagna "ResilientCities" promossa dall'UNISDR). Riferimento comune per queste politiche è il concetto di *resilienza ecosistemica* intesa quale proprietà dei sistemi complessi di reagire ai fenomeni di stress, attivando strategie di risposta e di adattamento al fine di ripristinare i meccanismi di funzionamento. I sistemi resilienti, a fronte di uno stress, reagiscono rinnovandosi ma mantenendo la funzionalità e la riconoscibilità dei sistemi stessi (Gunderson, Holling, 2002). La resilienza non implica quindi il ripristino di uno stato iniziale, ma il ripristino della funzionalità attraverso il mutamento e l'adattamento.

Tra i concetti chiave condivisi da molti autori, alcuni rappresentano aspetti di innovazione per il progetto di territorio: la diversità creativa, la ridondanza, il riconoscimento delle variabili lente (e l'attenzione alle variabili temporali associate alle soglie ovvero le strategie connesse a scenari di ripristino, adattamento ed evoluzione), le interconnessioni e interdipendenze tra i molteplici livelli (di complessità) delle componenti e livelli gerarchici dei sistemi complessi, la flessibilità e l'innovazione (intese come capacità di apprendimento, sperimentazione e sviluppo di regole/progettualità locali capaci di abbracciare i mutamenti), la memoria e le molteplici forme di conoscenza.

La diffusione del termine "resilienza" (utilizzato quale *way of salvation* o *solution to all problems* come sottolineano Hopkins (Hopkins, 2008) e altri autori) è certamente dovuta alla capacità del concetto di proiettare visioni pro-attive e positive e quindi di reagire in modo strategico rispetto a potenziali fattori di crisi (economici, ambientali, sociali e di governo).

La resilienza intesa come approccio culturale verso la complessità riprende i principi e le proprietà alla base della resilienza ecosistemica. Si sottolineano alcuni caratteri che dovrebbero appartenere e contraddistinguere i processi (e dunque le strategie di progetto) di trasformazione urbana e territoriale che mirano ad un rafforzamento delle proprietà di resilienza dei sistemi complessi:

- *Strategie multi-obiettivo e tran-settoriali*. Pur agendo - inizialmente - su un singolo aspetto, le strategie e le pratiche di trasformazione devono preoccuparsi di avere effetti e ricadute (positive) su più componenti del sistema territoriale ed urbano (ad esempio, se partono da criticità ambientali, per le caratteristiche del processo e

per le soluzioni attivate devono preoccuparsi di impattare sulla dimensione sociale ed economica). Per rafforzare le proprietà di resilienza dei sistemi complessi è necessario elaborare strategie multi-obiettivo, capaci di dare risposta alla complessità e all'incertezza e, dunque, di considerare le molteplici componenti dei sistemi territoriali (ambientali, ecosistemiche, sociali, economiche, di *governance* etc.), individuando e mettendo in sinergia tutte le potenziali risorse.

- *Strategie multi-scalari*. Le strategie devono confrontarsi con più temporalità (che spesso richiedono soluzioni differenti, ripristino, transizione, adattamento, evoluzione) e devono comprendere le diverse scale spaziali e di complessità valorizzando la dimensione locale (riconoscendone le capacità e responsabilità) e comprendendo la dimensione spaziale (anche globale) dei flussi metabolici.
- *Attenzione alla dimensione di processo*. La ricerca è rivolta non tanto verso l'individuazione di "nuovi strumenti" (che siano interpretativi, valutativi, tecnologici o progettuali), quanto soprattutto verso la definizione e innovazione del processo progettuale, spostando l'attenzione verso la costruzione di sinergie e di forme di integrazione, utilizzando gli strumenti che le varie discipline già hanno sviluppato e proponendo uno sguardo rinnovato che consideri il processo complessivo.
- *Promozione di diversità creativa e ridondanza* (diversità nelle funzioni), *flessibilità e modularità* (relativa indipendenza dei sottosistemi) devono essere aspetti caratterizzanti le strategie di resilienza.

La resilienza è un concetto di notevole ricchezza che, se affrontato con la corretta complessità, può essere la chiave per un effettivo processo di innovazione culturale e di approccio alla costruzione dei processi di progettazione e gestione delle soluzioni territoriali e urbane. Pertanto la riflessione sulla resilienza urbana andrebbe indirizzata ad affrontare le molteplici dimensioni dei processi di transizione e adattamento, le notevoli vulnerabilità dei sistemi socio-ecologici urbani, le relazioni tra equità sociale e sostenibilità ambientale e prevenendo una valutazione dei possibili effetti (diretti ed indiretti) che vengono attivati sia nelle componenti sociali, di *governance*, ambientali e economiche. Invece, nell'attuale panorama delle pratiche si riscontra un'applicazione che richiama più le dimensioni "ingegneristiche", tendendo a sviluppare strategie mirate a questioni e problematiche specifiche (cambiamento climatico, soluzione di specifiche vulnerabilità ambientali) attraverso l'ottimizzazione dei metabolismi urbani ed una

1 Per quanto il contenuto dell'articolo scaturisca da una riflessione congiunta, ad Angela Colucci vanno imputati in particolare i contenuti del paragrafo "Resilienza e territorio" ed a Paolo Cottino i paragrafi "Resilienza di comunità" e "Rigenerazione urbana: l'impresa della resilienza sociale".

2 Si tratta di un Quaderno dedicato al tema della "Resilienza urbana e territoriale", di prossima pubblicazione nell'ambito della collana promossa dall'Osservatorio della Fondazione Cariplo, di cui i due autori del presente articolo sono i curatori.

3 L'utilizzo della resilienza ecosistemica in connessione allo sviluppo dei sistemi territoriali è entrato ufficialmente nelle politiche dell'Unione Europea e internazionali a partire dal 2002 quando venne presentato il documento *Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations* (Folke et al., 2002). La resilienza ecosistemica ha oggi un ruolo centrale nelle politiche comunitarie.

maggior attenzione al "build environment" ed agli aspetti di innovazione tecnologica. È dunque verso un'ottica di maggior complessità ed integrazione che possono essere trovati spazi per la costruzione di modelli di sviluppo innovativi, intendendo in questo modo la resilienza come espressione di un insieme di capacità proprie dei sistemi complessi e che quindi, applicandosi all'ambito urbano, debba necessariamente avere come fulcro il potenziamento delle capacità delle persone (singole e come "collettività" o "comunità").

Resilienza di comunità

In un'interessante rassegna della letteratura sulla resilienza come area di studio, Prati e Pietrantoni (Prati, Pietrantoni, 2009) evidenziano come l'ottica ecologica abbia contribuito fin dagli anni Ottanta a spostare l'attenzione dall'individuo (dai suoi adattamenti evolutivi) alla comunità, ed in particolare alle comunità esposte ad eventi avversi (intesi come catalizzatori di cambiamento). In particolare, negli studi sulle *comunità resilienti* si evidenzia innanzitutto una contrapposizione essenziale tra la tradizione di interventi orientati al cosiddetto "modello clinico" (che si fonda sull'assunzione prevalente che le comunità siano incapaci di gestire una crisi senza aiuti provenienti dall'esterno) e una visione opposta, quella della "comunità competente" (in base alla quale le persone vengono concettualizzate come capaci di catalizzare le risorse necessarie per affrontare le sfide).

Il lavoro di Prati e Pietrantoni si pone esplicitamente l'obiettivo di introdurre una nuova prospettiva di riflessione orientata a teorizzare la resilienza come processo di "coping orientato al problema". Con esso si intende un processo di adattamento che mette in relazione reciproca, capacità e risorse adattive di diversa natura e specie e che – in un'ottica ecologica - non tiene conto solamente di fattori interni alla comunità ma anche di quelli esterni. Gli autori sostengono che "al di là dei problemi ancora irrisolti, sul piano teorico come su quello degli interventi pratici, questa prospettiva ha il vantaggio di basarsi su un'ottica positiva centrata sull'analisi delle risorse piuttosto che delle carenze" (Prati, Pietrantoni, 2009). È tuttavia pur vero che questo tipo di analisi risulta essere un'operazione tutt'altro che scontata. Una risorsa, infatti, non esiste mai in astratto e non può essere definita tale in assoluto: al contrario essa può rivelarsi solo e soltanto in relazione all'organizzazione di una qualche ipotesi di intervento, in base alla quale individuare i potenziali e le ricchezze presenti in un contesto e promuovere il coinvolgimento dei loro portatori. Chi - e in che modo - può contribuire allora a

questo processo di "disvelamento"? Quali risorse per fare cosa?

Su questo fronte, un importante contributo è fornito dalla letteratura dedicata allo studio dei processi organizzativi. In particolare, una serie di spunti interessanti provengono dagli studi dedicati ad osservare le modalità con cui le società si organizzano per fronteggiare le situazioni catastrofiche, che vengono riguardate come vere e proprie "opportunità di apprendimento" e come possibili occasioni di innovazione delle *routines* organizzative (Lanzara, 1993). Dalla metafora legata ai processi catastrofici, ne esce rafforzata l'interpretazione del processo (e del progetto) di resilienza come uno spazio di apprendimento sociale, in cui contano le capacità individuali preesistenti, ma ancora di più la competenza collettiva (*community capability*), che può essere sviluppata in base ad un approccio di tipo cooperativo. La resilienza sociale, da questo punto di vista, identifica, più che una soluzione, un approccio di lavoro orientato a gestire efficacemente il processo di "transizione" da intuizioni di minoranze attive che colgono elementi di valore dalla discontinuità, a veri e propri modelli organizzativi in cui si ritrova e si riconosce la comunità stessa.

Due aspetti fondamentali qualificano questo approccio: in primo luogo si tratta di un processo che avviene in corso d'opera sviluppandosi sia in senso incrementale (dall'intuizione al progetto), sia in direzione *bottom-up* (dal micro al macro). In secondo luogo si tratta di un tipo di apprendimento che è sempre relativo e strategico, nel senso che tiene conto delle condizioni di partenza (le risorse a disposizione e i dati di contesto) e del tipo di sfida (la specifica *challenge*) da affrontare, focalizzando le caratteristiche del problema ma anche le opportunità che possono derivarne per reinventare l'ambiente operando negli spazi lasciati liberi dallo *status quo* compromesso. D'altra parte, proprio in quanto approccio particolarmente adatto alle situazioni caratterizzate da problematiche complesse e intrecciate e da un significativo grado di incertezza rispetto alle soluzioni da adottare, la resilienza sociale (o resilienza di comunità) presuppone un forte orientamento alla sperimentazione e una significativa disponibilità a gestire in modo flessibile il processo.

A differenza delle logiche di intervento adatte a situazioni problematiche note e a contesti d'interazione stereotipati, nei quali "si sa da dove partire e verso dove si va" (Cottino, 2009a), in questo genere di circostanze la "transizione" che ci si propone di governare attraverso la mobilitazione della comunità, è infatti quella tra

una situazione problematica nota, ma di difficile interpretazione, e una visione del futuro che è destinata ad assumere connotati più chiari solo in corso d'opera. Da questo punto di vista, il processo di resilienza di comunità si lega meno ai consueti modelli di programmazione e progettazione sociale e più alla logica "imprenditoriale", intesa come attivazione pionieristica per provare a trasformare in progetto un'intuizione. Pare, pertanto, particolarmente appropriato in questo caso parlare di "impresa sociale": non solo e non tanto in relazione alla capacità (potenziale) dell'iniziativa di affrontare un problema sociale ma per via della capacità (effettiva) dell'iniziativa di attivare molteplici componenti della società locale. Impresa sociale come intrapresa collettiva, dunque, anche e soprattutto perché presuppone una socializzazione del rischio prima che (e in funzione de) una socializzazione dei benefici.

Rigenerazione urbana: l'impresa della resilienza sociale

Sono molteplici i possibili punti di innesco dei processi di resilienza di comunità: in anni recenti, ad esempio, hanno preso a diffondersi e moltiplicarsi iniziative locali, progetti e politiche esplicitamente rivolti alla creazione di processi di questo genere attorno alla prospettiva della *rigenerazione urbana*. Si allude alle situazioni nelle quali il processo è stato sviluppato a partire dalla promozione di iniziative di riattivazione di spazi e/o di strutture dismesse presenti in un determinato contesto; ciò è avvenuto tramite l'organizzazione di forme di collaborazione tra attori locali e attori esterni, l'impiego di risorse molteplici e facendo attenzione ad impattare sul più ampio sistema delle relazioni sociali locali e incidere sulla valorizzazione dell'ambiente naturale circostante.

Per citarne soltanto alcuni, il programma *Bollenti Spiriti* della Regione Puglia, il progetto *Spazi Opportunità* promosso da Manifesto2020 nella città di Trieste, le piattaforme su scala regionale/nazionale *Impossible Living* e *Pophub* (un progetto di ricerca vincitore del bando Smart Cities and Social Innovation nell'ambito del PON "Ricerca e Competitività" 2007-2013): una catalogazione più ampia e articolata di queste esperienze è contenuta nel volume di recentissima pubblicazione di Adriano Paoletta (Paoletta, 2015). Nel frattempo ricerche e studi fondati sull'analisi e l'interpretazione di casi e buone pratiche in Italia e all'estero, hanno fornito sia contributi per la modellizzazione dell'approccio progettuale che è utile seguire a supporto dei processi di *community reuse*, che raccomandazioni per gli attori interessati a promuovere questo genere di processi. In particolare, il *data-base* generato attraverso il progetto URBAN REUSE indirizzato

a raccogliere e analizzare buone pratiche di *governance* locale per il riuso sociale e creativo di aree dismesse (www.urban-reuse.eu) ha fornito gli spunti per una riflessione⁴ in merito al tipo di supporto che può essere offerto da istituzioni e *donors*, assumendo un innovativo ruolo di *enabler* di processi aperti al coinvolgimento delle diverse anime della comunità per promuovere iniziative ispirate alla logica della sussidiarietà orizzontale (Cottino, Zeppetella, 2009).

E' pur vero che interlocutore primo e necessario per le istituzioni interessate ad attivare questo genere di processi è comunque il terzo settore, che per configurazione giuridica (nonprofit) e competenze (gestionali) costituisce il perno indispensabile dell'architettura organizzativa per qualsiasi iniziativa che intenda rimettere in gioco beni pubblici e/o attivare nuovi beni comuni. Le sperimentazioni che oggi - sostenute prevalentemente da finanziamenti legati a bandi promossi da fondazioni e/o da programmi di sviluppo straordinari - coinvolgono le organizzazioni e le associazioni nonprofit costituiscono il "banco di prova" per verificare e dimostrare l'efficacia dell'approccio comunitario quale volano per un nuovo modello di rivitalizzazione territoriale.

Tuttavia l'impegno nel campo delle politiche integrate di rigenerazione urbana presuppone per il terzo settore un cambiamento di prospettiva molto rilevante rispetto alla tradizione dell'intervento a servizio e/o a completamento delle politiche pubbliche settoriali. Il cambiamento richiesto per affrontare la gestione di processi di riuso di beni immobili e spazi abbandonati o sottoutilizzati presenta una duplice sfaccettatura: oltre al passaggio ad una logica imprenditoriale, che aggiunge rischi e incertezze, va considerata anche la necessità di affrontare nodi progettuali più complessi e articolati.

Il problema, infatti, non è solo quello di individuare nuove funzioni in qualche modo auto-sostenibili con cui riempire di nuovi contenuti spazi disponibili: per quanto quest'ultima rappresenti la condizione minima e anche il pretesto per l'innesco dei processi di cui parliamo, l'effetto di "rigenerazione" che si intende produrre ha a che fare con la produzione di impatti (diretti e/o indiretti) sul contesto territoriale, in termini di riattivazione economica, promozione sociale, valorizzazione ambientale, rivitalizzazione culturale, etc.

Detto altrimenti, l'impresa della riconversione di beni e proprietà immobiliari dismessi o sottoutilizzati del riuso si connette alla sfida della rigenerazione urbana se il progetto sviluppa

4 Ricerca condotta su incarico del CNR e di Cittalia - Fondazione Anci Ricerche nell'ambito del progetto commissionato dal Dipartimento della Funzione Pubblica "La diffusione delle innovazioni nel sistema delle amministrazioni locali" (Cottino, Zeppetella, 2009).

la capacità di sollecitare in modo strategico il contesto territoriale, rappresentando uno strumento (pur non esclusivo) di controllo delle diverse dimensioni legate alla sua trasformazione. Proprio per questo si tratta di una sfida difficilmente risolvibile con il solo impiego del bagaglio di strumenti progettuali tradizionalmente nelle corde del mondo della cooperazione. L'innovazione richiede di aprirsi all'intersezione con punti di vista e competenze plurime e volgersi ad accogliere anche stimoli e proposte metodologiche solitamente non incluse nel campo della progettazione sociale.

Un'intersezione sperimentata a più riprese in anni recenti⁵, in occasione delle iniziative progettuali avviate per alcune candidature a bandi di finanziamento innovativi, è quella tra la cultura della progettazione sociale con il mondo del *design* strategico delle politiche pubbliche (Howlett, 2011), ed in particolare con l'approccio e le metodologie dell'*urban policy design*, (Cottino, 2009b), nell'ambito del quale:

- la promozione di forme efficaci di collaborazione tra più attori è considerata condizione per garantire la fattibilità delle strategie di rigenerazione;
- il riconoscimento delle potenzialità del contesto e la loro attivazione è il fattore a cui si affida il successo dei progetti di sviluppo.

Tra i tanti nodi operativi rilevanti che questa intersezione ha contribuito a far emergere dell'innovazione metodologica necessaria per la costruzione di progetti d'impresa sociale, in questa sede se ne evidenziano sinteticamente tre:

- un primo nodo riguarda le modalità di analisi del contesto territoriale, dalle quali dipende la possibilità di strutturare in modo articolato il campo del progetto;
- il secondo riguarda le modalità d'impiego e la funzione strumentale che può essere attribuita agli spazi fisici all'interno del percorso progettuale;
- il terzo riguarda le modalità di individuazione e di coinvolgimento delle risorse esterne - intese in senso ampio, non solo economico e di mercato necessarie per lo sviluppo del progetto stesso.

Il territorio come progetto

Qualunque politica pubblica che interviene su un contesto locale rispecchia il modo in cui quello stesso contesto è stato osservato. La lettura di un territorio non è mai un'operazione scontata e neutrale: l'individuazione delle caratteristiche di un contesto, infatti, è sempre e comunque un atto di interpretazione e dunque scelta di enfattizzazione di alcuni aspetti a discapito di altri. Si pensi, ad esempio, a un tipico territorio *target* degli interventi di tipo sociale: le periferie. Mentre più abitualmente la progettazione degli

interventi sociali in questi contesti è orientata da descrizioni della periferia fondate sulla rilevazione e l'interpretazione dei bisogni di chi la abita, uno sguardo più originale è quello rivolto ad esplorarne le potenzialità e le qualità nascoste con riferimento alle reali possibilità di riabilitazioni di questi luoghi nell'equilibrio urbano. In un caso il territorio della periferia è inteso come un "dato": viene descritto con l'insieme delle informazioni disponibili che, attraverso il ricorso ad una serie di indicatori del disagio, segnalano la differenza tra quel contesto e il resto della città e che secondo la logica amministrativa si traducono in "bisogni". Nell'altro caso il territorio della periferia viene guardato come un "progetto": viene cioè descritto con l'insieme delle opportunità che, adeguatamente colte, potrebbero entrare a far parte di un'ipotesi di azione collettiva localizzata.

In questo senso lo sviluppo di progetti di impresa sociale è indirizzato ad aprire inediti spazi di lavoro che sappiano da una parte promuovere sviluppo secondo modalità non consuete e dall'altra catalizzare interessi e mobilitare uno spettro più ampio di attori. Un contributo in questo senso è dato, nella metodologia dell'*urban policy design*, dalla costruzione di rappresentazioni del territorio da sottoporre agli attori (a quelli già in campo e a quelli potenziali) che li sollecitino a vedere la situazione attuale "come se fosse altrimenti" e a riconoscere la convenienza reciproca dell'azione congiunta (giochi a somma positiva, in cui tutti gli attori coinvolti traggono il loro vantaggio). Si tratta di descrizioni del territorio "per come potrebbe essere", funzionali a rendere evidenti a diversi attori, pur con obiettivi diversi, i vantaggi derivanti dal mobilitare le loro risorse all'interno di progetti comuni.

Usi del riuso

L'attenzione per gli spazi ha tradizionalmente avuto una funzione residuale nella progettazione sociale: più frequentemente gli spazi vengono considerati come i semplici contenitori entro cui far ricadere gli esiti di progettualità sviluppate in modo astratto e secondo criteri a-spaziali. Diversamente, l'uso degli spazi potrebbe assumere un ruolo importante per lo sviluppo di un approccio incrementale e sperimentale al progetto, anche nel campo delle politiche di *welfare*. Un'evidente opportunità per procedere in tal senso è data dalla prospettiva del riuso. Lo spunto per una riflessione in proposito viene dall'osservazione di alcune esperienze di riutilizzo "sociale" degli spazi disponibili, iniziative che hanno promosso cioè processi di mobilitazione e implicazione diretta di gruppi di abitanti e "comunità di pratiche" nella

⁵ Mi riferisco in particolare all'attività di consulenza e assistenza tecnica, formazione e progettazione che nell'ultimo decennio, attraverso lo studio KCity, mi sono occupato di offrire a diverse organizzazioni del terzo settore, consorzi e imprese sociali per lo sviluppo di iniziative di rigenerazione urbana.

reinvenzione della funzione attribuita a certi spazi inutilizzati o sottoutilizzati (Cottino, Zeppetella, 2009). Progetti innovativi di impresa sociale che sono emersi nel corso (e grazie a) pratiche progressive di adattamento di spazi dismessi e a partire dalle possibilità di sperimentazione che hanno consentito. La rilevanza del riuso degli spazi è legata anche a fattori di sostenibilità dell'innovazione sociale, a condizione che sia le pratiche che le politiche vengano elaborate ed implementate come occasione e momento propizio per mettere al lavoro le risorse e le capacità di fare della società locale (un certo "uso del riuso" dunque).

Ciò che interessa, in altre parole, è l'esperienza che la dismissione rende possibile: l'attivazione di un processo di riflessione progettuale attraverso la sperimentazione pratica. In questo senso gli spazi dismessi possono essere funzionali a ospitare veri e propri laboratori per la formazione di nuove competenze sociali, ossia ambiti capaci di funzionare da magneti delle energie sociali presenti sul territorio, a contrastare la loro dispersione e a potenziare la loro capacità progettuale per rielaborare l'interesse collettivo.

Innanzitutto perché, in una situazione caratterizzata da tendenze individualizzanti che riguardano la società, la condivisione di spazi fisici tra le persone stimola la ricerca di possibili sinergie e interdipendenze, che costituiscono la base per lo sviluppo di progettualità comuni.

In secondo luogo, l'esperienza del riuso risulta rilevante perché facilita l'immaginazione e consente di ottimizzare tempo e risorse: rapportarsi con uno spazio è spesso una condizione vincolante per verificare la fattibilità di un'idea di progetto, per fare delle prove ed eventualmente riconoscere possibilità e occasioni per "correggere il tiro". Gli spazi rendono infatti visibili le possibilità d'azione, sollecitano l'ideazione di soluzioni creative a fronte di vincoli pratici e strutturali, sostenendo forme di *bricolage* socio-organizzativo, dalle quali dipendono interessanti materiali di innovazione.

In terzo luogo perché lavorando sugli spazi le organizzazioni coinvolte sono costantemente presenti sul territorio, con il vantaggio di mantenere lo sguardo rivolto a intercettare stimoli e opportunità da sviluppare in chiave progettuale. Uno spazio da riutilizzare rappresenta quindi una sfida aperta, nella misura in cui viene concepito come un cantiere permanente aperto a sollecitazioni esterne da ospitare e rafforzare.

Infine, il riuso degli spazi rappresenta un fattore strategico rispetto alla costruzione di partenariati di progetto, in quanto gli spazi rendono visibile "la posta in gioco" dei processi negoziali all'interno

dei quali diversi attori con diversi interessi sono chiamati a collaborare e quindi a ricercare modelli di relazione nei quali i vantaggi degli uni siano direttamente o indirettamente associati ai vantaggi degli altri. L'uso progettuale degli spazi può essere dunque favorito e facilitato in base ad "un certo modo" di affrontare l'azione progettuale.

Attivare risorse

Un progetto di impresa sociale per essere tale deve saper coniugare la soddisfazione degli obiettivi molteplici e multidimensionali legati allo sviluppo della comunità locale, con la sostenibilità (tecnica, politica, economica) degli interventi. Ciò rende a tutti gli effetti la progettazione un'attività tanto complicata e quanto "costosa", soprattutto nelle situazioni (sempre più diffuse) contraddistinte da una generale scarsità di risorse pubbliche disponibili per l'innovazione in campo sociale. In alcuni casi questo spinge i promotori delle innovazioni nel campo del *welfare* a ridurre le loro ambizioni attestando i progetti a ridosso di modelli più consueti e consolidati; in altri casi, invece, li sollecita a riconoscere le strategie e le modalità più efficaci per mobilitare (anche) risorse di altra natura e di altra provenienza, che possano integrare o sostituire quelle già disponibili per lo sviluppo dei progetti. Questa seconda opzione, unitamente all'orientamento "politico" a promuovere il protagonismo delle comunità locali nei processi che le riguardano, da qualche tempo sostiene all'interno del dibattito sulla fattibilità delle iniziative di impresa sociale posizioni volte a problematizzare il tema delle risorse.

La progettazione, da questo punto di vista, da esercizio di adattamento al sistema delle risorse disponibili (inteso come vincolo) si riconfigura come attività esplorativa rivolta all'individuazione e alla costruzione delle condizioni di attivazione di potenziali inespressi o di coinvolgimento e mobilitazione di altri *stakeholder* rispetto a quelli già coinvolti. A tal fine diviene cruciale la prefigurazione di una qualche intenzione o idea di progetto che sia sufficientemente puntuale da permettere l'identificazione di un primo spettro di interlocutori, ma anche sufficientemente flessibile da poter essere modificata in base alle condizioni che regolano l'acquisizione e l'impiego delle risorse di cui essi sono portatori.

L'approfondimento di tali condizioni costituisce l'oggetto principale dell'attività progettuale che, nell'ottica del *policy design*, viene intesa come "indagine di fattibilità": i risultati delle interlocuzioni con gli attori a proposito della

prima idea di progetto devono essere utilizzati per prefigurare scenari alternativi d'azione, nuove rappresentazioni del problema su cui si intende intervenire e soluzioni che si potrebbero attivare che, concepite tenendo conto degli elementi emersi, comincino a rappresentare un possibile spazio di accordo tra gli attori.

Conclusioni – The shock must go on

Per poter reagire in modo efficace agli *shock* determinati a livello locale dai cambiamenti sistemici, un'interpretazione in senso sociale del concetto di resilienza può essere di stimolo alle organizzazioni di terzo settore nell'essere reali promotrici di cambiamento, sia al proprio interno, che per (e con) le comunità locali. Ciò potrà avvenire da una parte assumendo un profilo imprenditoriale in senso stretto (con tutti i rischi connessi), dall'altra facendo propri strumenti progettuali e metodologie meno tradizionali.

Le iniziative e le opportunità nel campo della rigenerazione urbana e l'appropriarsi di approcci e metodologie propri dell'*urban policy design*, definiscono una possibile strada operativa con la quale diverse organizzazioni nonprofit si stanno cimentando e attorno alla quale potrebbe essere interessante organizzare percorsi di integrazione più strutturati. L'innovazione richiede di aprirsi all'intersezione con punti di vista e competenze plurime e volgersi ad accogliere anche stimoli e proposte metodologiche solitamente non incluse nel bagaglio di strumenti progettuali tradizionalmente nelle corde del mondo della cooperazione.

Questo rafforza oltremodo la visione della resilienza, non solo e non tanto come capacità adattiva nei confronti dei cambiamenti indotti da dinamiche esterne, ma soprattutto come atteggiamento culturale con cui una parte del nonprofit può affrontare - e affronta - proattivamente la crisi, cogliendola come stimolo per mettere in discussione i tradizionali modelli di intervento e innescare processi di rigenerazione nei contesti territoriali.

Bibliografia

Colucci A. (2012), *Le città resilienti: approcci e strategie*, Polo Interregionale di Eccellenza Jean Monnet, Pavia. <http://bit.ly/1fnaOEF>

Coyle S.J., Duany A. (a cura di) (2011), *Sustainable and Resilient Communities. A Comprehensive Action Plan for Towns, Cities and Regions*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Cottino P. (2009a), *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*, Jaca Book, Milano.

Cottino P. (2009b), "Reinventare il paesaggio urbano. Approccio 'di politiche' e *place making*", *Ri-Vista. Ricerche per la progettazione del paesaggio*, 12, Firenze University Press, Firenze, pp. 1-14. <http://bit.ly/1KSPT7M>

Cottino P., Zandonai F. (2014), "Imprese per comunità resilienti. I molteplici (e incompiuti) apporti della cooperazione alla vita delle comunità locali", *Animazione sociale*, 284, pp. 26-37.

Cottino P., Zeppetella P. (2009), *Creatività, sfera pubblica e riuso sociale degli spazi. Forme di sussidiarietà orizzontale per la produzione di servizi non convenzionali*, Cittalia - Fondazione Anci Ricerche, Roma. <http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/Paper2.pdf>

Folke C., Carpenter S., Elmqvist T., Gunderson L., Holling C.S., Walker B. (2002), "Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations", *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, 31(5), pp. 437-440. <http://dx.doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437>

Gunderson L.H., Holling C.S. (a cura di) (2002), *Panarchy. Understanding transformations in human and natural systems*, Island Press, Washington D.C., USA.

Hopkins R. (2008), *The Transition Handbook: from oil dependency to local resilience*, Green Books, Devon, UK.

Howlett M. (2011), *Designing Public Policies. Principles and Instruments*, Routledge, New York.

Lanzara G.F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.

Paoletta A. (a cura di) (2015), *Disponibile! Il diritto dei cittadini a riusare spazi abbandonati. Esperienze di partecipazione attiva*, Edizioni Ambiente, Roma.

Prati G., Pietrantoni L. (2009), "Resilienza di comunità: definizioni, concezioni e applicazioni", *Psychofenia*, 20, vol. XII, pp. 1-26.

Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.

Claudio Calvaresi (*Avanzi. Sostenibilità Per Azioni*)

Carolina Pacchi (*DASStU. Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano / Avanzi. Sostenibilità Per Azioni*)

Davide Zanoni (*Avanzi. Sostenibilità Per Azioni*)

Innovazione dal basso e imprese di comunità

Abstract

In questo articolo si riflette sull'ipotesi che uno degli esiti possibili delle esperienze e delle pratiche di auto-organizzazione e innovazione dal basso delle comunità locali – in particolare (ma non solo) nelle aree urbane – possa essere l'impresa di comunità, ancora poco diffusa in Italia, ma presente in altri contesti (es. Regno Unito). Un punto cruciale del dibattito è la possibilità di garantire alle innovazioni nascenti una forma di infrastrutturazione che permetta continuità temporale e quindi possibilità di sviluppo ed evoluzione, anche in termini di impatto. Nella prima parte del saggio verranno discusse le categorie di innovazione dal basso a livello urbano e di impresa di comunità, senza alcun intento strettamente definitorio, quanto più con l'intenzione di proporre alcuni ambiti di sperimentazione per comprendere eventuali incroci tra le due categorie; nella seconda parte verrà illustrata un'esperienza concreta di ricerca sul campo, che ha raccolto e riletto un centinaio di innovazioni dal basso nell'area milanese, per provare a esemplificare alcune questioni interpretative e di scenario. Infine, si cercherà di tracciare alcune implicazioni per le politiche urbane della prospettiva delle imprese di comunità.

Keywords: imprese di comunità, innovazione dal basso, comunità locali, rigenerazione urbana

Innovazione dal basso e contesti urbani

È da tempo riconosciuto che, a fronte del progressivo ritrarsi del welfare state, e in particolare del welfare locale (socio-sanitario, assistenza, housing, educazione e istruzione, ma anche creazione e manutenzione di spazi pubblici, verde, ecc.), in molte città europee si assiste alla ripresa di un attivismo civico e dal basso che, se per alcuni versi richiama esempi di solidarietà e mutualismo del XIX secolo, per altri si declina e viene facilitato dalla diffusione capillare delle nuove tecnologie. Questo attivismo, di segno certo differente dalle mobilitazioni urbane che hanno contraddistinto la seconda metà del XX secolo, ma anche dalle forme più tradizionali di produzione privata di beni pubblici (ad esempio da parte di organizzazioni di volontariato), si struttura in modalità molto diverse tra loro, tra le quali nuove forme di impresa.

Alcuni osservatori (Moulaert et al., 2007) mettono in relazione l'emergere dell'innovazione dal basso nei contesti urbani con la necessità di tornare a pensare politiche locali rivolte non solo alla competitività su scala globale, ma anche a forme di coesione sociale ed inclusione a livello locale; queste ultime, a lungo elemento strutturante delle politiche locali nelle città europee, sono oggi meno praticate. Oltre che con condizioni strutturali legate all'arretramento dei sistemi di welfare, queste rinnovate forme di attivismo sono state inoltre messe in relazione con le progressive trasformazioni dei modelli di governance locale, in atto da tempo, seppure con modalità e tempi diversi, in molte città europee (Le Galès, 2002; Denters, Rose, 2005). Si è creata una più stretta relazione tra amministrazione pubblica e altri attori privati e del terzo settore, tra cui anche i cittadini, per la definizione e l'attuazione di politiche urbane: questo processo avviene a fronte della frammentazione dei riferimenti politici e nell'assenza della tradizionale modalità di trattamento delle istanze sociali che era un tempo appannaggio dei partiti politici, e in particolare in Italia dei grandi partiti di massa (Della Porta, Andretta, 2001; Della Porta, 2004).

Diviene poi molto rilevante in queste pratiche e sperimentazioni anche la dimensione culturale, con l'emergere in parallelo di una necessità di differenziazione, e di costruzione di nuove identità comuni (Melucci, 1996), capaci di ricreare orizzonti di senso all'interno di società sempre più frammentate.

A partire da questo scenario si delinea un campo aperto a molteplici pratiche, alcune già strutturate, altre in una fase ancora nascente, per le quali il contesto urbano sembra essere privilegiato: in esso, infatti, si concentrano da un lato numerosi problemi, esigenze e bisogni non soddisfatti,

dall'altro le risorse che possono essere mobilitate per affrontarli, in particolare facendo leva su elementi quali densità, prossimità, diversità.

Imprese di comunità, luoghi e caratteri

L'idea di impresa di comunità rimanda a iniziative dal basso, che vedono la compartecipazione di più soggetti, a volte utenti, in generale finanziatori, che svolgono funzioni di disegno e mantenimento di un'infrastruttura organizzativa in grado di durare nel tempo, la quale mette la comunità al centro della propria mission e del proprio modello di business, secondo però un'accezione costruttivista. Sono infatti intraprese collettive che aggregano persone attorno ad un obiettivo riconosciuto come mobilitante per tutti. Definiscono comunità inclusive: sono agite da gruppi di persone con sistemi di preferenze analoghi, mossi da interessi congiunti, che si riconoscono in obiettivi comuni. Sono rappresentative quindi di comunità di interessi, di pratiche, di progetto, fondate sulla *community ownership*, legata a prospettive di sviluppo e rigenerazione di asset in qualche modo riferibili ad un territorio (Tricarico, 2014). Potremmo dire che sono imprese *place-based*, per le quali il capitale sociale rappresenta spesso prerequisito di esistenza, che con la loro azione contribuiscono a rigenerare ed incrementare.

Il dibattito sulle imprese di comunità nel nostro Paese ha guardato in particolar modo alla dimensione cooperativa – perché è questa la forma che più spesso esse assumono – e ai contesti non urbani, in particolare le aree interne – perché questi sono i luoghi delle prime sperimentazioni (Mori, 2014). Sono imprese dai caratteri inusitati, sono "ibridi organizzativi" (Venturi, Zandonai, 2014), nei quali convivono obiettivi, strutture, competenze e forme di relazione che fanno riferimento ad organizzazioni molto diverse e che costringono a ripensare separazioni tradizionali, quale quella tra profit e nonprofit.

La nostra tesi è che le imprese di comunità possono essere potenti fattori di innovazione delle politiche urbane. Il loro operato produce *naturalmente* trasformazione urbana: nel senso che la loro azione, definendosi in un campo che coincide con un contesto territoriale e non con un servizio da erogare, assume la dimensione locale come posta in gioco rilevante. Esse sono strumenti per lo sviluppo sostenibile delle città.

Un aspetto di rilievo è il tentativo di identificare alcune possibili accezioni del concetto di "comunità" che viene mobilitata: non si tratta

infatti di comunità basate sulla condivisione di caratteristiche intrinseche, quali l'appartenenza ad un territorio circoscritto, ma di comunità di scopo, di progetto, di pratiche (Wenger, 1998; Hoadley, 2012). In particolare, per quanto riguarda quest'ultime, il principale collante della rete di soggetti coinvolti – che infatti ritroviamo nelle imprese di comunità – è la dimensione dell'apprendimento mutuo continuo e la dimensione della produzione di conoscenze condivise. Un altro tratto caratteristico è l'elevato grado di identificazione tra partecipanti e comunità, da leggere non in senso statico, quanto nella prospettiva dinamica di costruzione di identità condivise (Melucci, 1996).

Segnali di futuro: tra innovazione dal basso e possibili percorsi di impresa

All'inizio del 2015 una mostra-dibattito organizzata presso la Triennale di Milano ha provato a riflettere sull'innovazione dal basso nell'area milanese e sul suo potenziale trasformativo rispetto a diverse arene di policy. Questa iniziativa ha raccolto un centinaio di esperienze, "segnali di futuro" nella produzione dei servizi collettivi, nelle forme del lavoro, nei modi di abitare, nella creazione di coesione sociale, nelle strategie quotidiane di cura del benessere individuale e collettivo, nelle pratiche culturali e della mobilità¹.

Roberto Chiappella vive nel condominio di Via Rembrandt 12 a Milano, da circa 40 anni. È un bibliofilo. Gli piace l'idea di rendere questa sua passione privata un progetto che possa essere a vantaggio di altri. Da quando è in pensione, si impegna per realizzarlo: propone all'assemblea di condominio di trasformare l'ex portineria in biblioteca. Aiutato anche da altri, che scopre essere pure loro appassionati di libri, finisce per raccogliere oltre 5 mila volumi. L'ex spazio del custode diviene luogo di incontro per i condomini e poi si apre alla città. Oggi funziona come una normale biblioteca civica, aperta tre giorni alla settimana. I promotori non hanno mai voluto strutturarsi in qualcosa di formale (un'associazione, ad esempio). Si stanno chiedendo se proseguire così o meno.

Elena Donaggio è una ricercatrice nel campo delle politiche urbane: pensa sia interessante usare gli spazi aperti della città per promuovere le pratiche sportive. Andrea Zorzi è uno sportivo, campione olimpionico di pallavolo: crede che per portare più gente a praticare sport, cosa che gli sta molto a cuore, non ci sia bisogno di impianti dedicati. Propongono al Comune di Milano un progetto dal titolo "MI Muovo, la palestra sotto casa che non sai di avere!". Nell'estate del 2013, per alcune settimane, una piazza ed un parco della città

ospitano un calendario di attività sportive aperte a chiunque. È una idea scalabile: gestire spazi pubblici con queste finalità può diventare impresa e lavoro.

Due anni fa un gruppo di ricercatori e studenti del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano, coordinati da Francesca Cognetti, organizza il workshop "Mapping San Siro", che ha l'obiettivo di costruire nuove rappresentazioni del quartiere di edilizia pubblica di San Siro a Milano. Al termine del workshop si decide di continuare il lavoro di indagine, aprendo uno spazio nel quartiere. Nasce "30MetriQuadri", un locale ex-commerciale, divenuto un luogo di presidio: aperto due giorni a settimana, accoglie incontri, seminari e iniziative per il quartiere. Il gruppo promotore si sta interrogando su come proseguire questa esperienza.

"Ènostra" è una cooperativa che fornisce ai propri soci energia da fonti rinnovabili. Intende sostenere la transizione verso un sistema *carbon free* e il disinvestimento dalle fonti esauribili. La selezione degli impianti avviene sulla base di criteri di compatibilità ambientale e responsabilità sociale dell'impresa produttrice. L'idea è che l'energia vada consumata in modo riflessivo, come il cibo, e che ciò può influenzarne positivamente la produzione.

Sono segnali di futuro: in alcuni casi hanno dato luogo a risultati importanti, in generale potrebbero evolvere in qualcosa. Il percorso di evoluzione non è sempre segnato, l'approdo è incerto e il percorso può avere cambiamenti di direzione: i risultati raggiunti sollecitano a dare nuovi orizzonti di senso alla propria azione perché accontentarsi della routine bloccherebbe l'innovazione. Non sono prodotti finiti, sono "opere aperte": dipendono da attori non pigri, che mettono a fianco l'un l'altro, creativamente, pezzi (problemi, risorse, opportunità, altri attori) che insieme, secondo logiche consuete, non dovrebbero stare.

Quali comunità producono queste pratiche? Sono comunità territoriali, a diverse scale: di condominio, di strada, di quartiere, e oltre. Costruiscono locali diversi, nel senso che la loro *locality* coincide con lo spazio definito dalla loro azione e dalle reti di relazioni che intrattengono con altri attori². Avendo un rapporto con il locale di natura progettuale, il tratto identitario risulta spesso debole; sono sempre piuttosto comunità di progetto, di interessi, di pratiche³. In quanto comunità, interpretano la produzione e l'erogazione di servizi di welfare secondo una prospettiva niente affatto universalistica (infatti spesso danno luogo a beni di club, come l'housing sociale). Consumano, ma anche

1 L'iniziativa, organizzata da Avanzi e Triennale di Milano, aveva per titolo "Segnali di futuro". Si è svolta in Triennale a Milano dal 5 al 7 marzo 2015. Sul sito www.segnalidifuturo.org si possono trovare le pratiche segnalate ed i materiali prodotti.

2 "I view locality as primarily relational and contextual rather than as scalar or spatial. I see it as a complex phenomenological quality, constituted by a series of links between the sense of social immediacy, the technologies of interactivity and the relativity of contexts" (Appadurai, 1996 - p. 178).

3 Ciò è vero anche laddove le radici dell'*heimat* potrebbero sembrare più forti, come nelle aree interne. Sulla comunità che si fa impresa, si veda Carrosio (Carrosio, 2015).

riproducono, capitale sociale. Nascono dove esistono diffuse *capabilities*, che contribuiscono a consolidare ed estendere: frequentando diversi campi di policy, costringono altri attori a sconfinare e dunque a sviluppare nuove abilità. Costruiscono e mobilitano risorse comuni e possono dunque essere legittimamente ascritte alla lista dei produttori di beni comuni, anche se non possono essere confuse con sentimenti di nostalgia per un pubblico statuale (che pure pervadono molto del dibattito dei "benecomunisti"). Si trovano anzi a loro agio dentro prospettive di natura liberale: sono più facilmente associabili ad esempi della *big society* promossa dal governo Cameron, che a manifestazioni della "azione popolare" professata da Settis.

Nessuna delle pratiche cui abbiamo accennato è al momento una impresa di comunità, anche se alcune ne possiedono i caratteri. Pensiamo che riflettere sui loro possibili percorsi di evoluzione, avendo in mente la forma dell'impresa di comunità, possa aiutare nel disegno del loro sviluppo e consolidamento. Più in generale, i segnali di futuro appartengono a campi diversi. Alcuni sono orientati a permettere di vivere meglio insieme, a sviluppare strategie di condivisione, forme di combinazione di diversi servizi, modalità poliedriche di uso, appropriazione e trasformazione degli spazi della vita quotidiana; altri servono a pensare, inventare, produrre e condividere conoscenza e cultura. Alcuni sono centrati su nuovi modi di scambiare e produrre valore, attraverso il superamento delle barriere tra proprietà ed uso, tra affitto e prestito, tra accessibilità ed esclusione; altri invece mettono in atto modi nuovi di spostarsi, di produrre energia, di impattare meno sull'ambiente, trasformando comportamenti quotidiani in atteggiamenti di responsabilità sociale. Altri ancora, dalla nuova agricoltura alla diffusione dell'artigianato 2.0, rivisitano le forme della produzione e del lavoro; per queste pratiche fare è un modo di stare nel mondo: orientamento pratico, tensione progettuale, conversazione riflessiva con gli oggetti del proprio fare e con la propria comunità di riferimento.

I segnali di futuro permettono di mettere a fuoco alcuni nessi tra innovazione dal basso, generazione di valore condiviso e processi di impresa in campo urbano, che vorremmo discutere a partire da sei prospettive di relazione.

Il primo nesso è quello tra crisi, innovazione urbana e impresa. La crisi economica ha accelerato i processi innovativi. Giovani e meno giovani inventano e re-inventano (sono costretti a farlo) la propria occupabilità: riformulano problemi, trovano soluzioni innovative. Le piccole economie che ne nascono spesso sono di

sussistenza e di autoimpiego, ma potrebbero evolvere verso forme più evolute. Ne consegue che il fare impresa è relativamente più facile che in passato, perché il costo opportunità è più basso: le opportunità altre sono meno possibili, così come i redditi elevati. Diventa impresa ciò che, fino a non molto tempo fa, non sarebbe stato concepito come terreno dell'intraprendere. Il civismo si fa lavoro e, sempre più spesso, impresa, sia nel senso che le forme associative in molti casi diventano punti di partenza per fare impresa (in forma cooperativa o come srl, in alcuni casi impresa sociale), ma anche che temi civici (come la condivisione o lo stare bene insieme) diventano occasioni di impresa. Producono *commons* per la società: regole, standard, dispositivi. Facendosi veicoli di innovazione urbana, danno luogo a nuove modalità di trattamento di domande sociali, producono nuove relazioni nella comunità. Generano "energia sociale" (Hirschman, 1984). Si comportano come "istituzioni intelligenti", che generano nuove *capabilities* e ne facilitano la diffusione (Donolo, 1997).

Il secondo nesso è tra processi di progettazione e processi di implementazione nell'innovazione urbana. Le pratiche osservate imparano e innovano facendo e interagendo. L'interazione con clienti, utenti, partner è centrale nelle pratiche, in quanto è fattore abilitante, di coesione interna, di conoscenza del mercato, di sopravvivenza e condizione per la replicabilità e la scalabilità. Sono forme di progettazione integrata, secondo diverse accezioni: perché nel corso del loro sviluppo si allargano e riconnettono più sistemi di azione; perché sono l'esito dell'azione di attori che al principio si pensavano soltanto come progettisti di una policy, ma che scoprono, nel corso del processo, di voler sperimentare nuovi ruoli e si muovono verso l'attivazione in prima persona, integrando così più fasi diverse del ciclo di policy (dal disegno alla gestione); perché, per trattare un problema locale, devono riuscire a mobilitare risorse e attori non locali, ridefinendo e integrando il campo di azione (Barca, 2011). Incorporano dimensioni di *design* e *making*. E si rifiutano di distinguerle: la prima si completa con la seconda e il "fare" dà la misura della rilevanza del progetto. Sanno che l'incontro con la realizzazione interroga la progettazione, è strategia di indagine che apre ad una conversione riflessiva con l'oggetto del proprio esercizio di design (Schön, 1987). Ma soprattutto – per questo sono rilevanti – trattano queste due dimensioni in modo originale: *design* non è *planning* e *making* non è solo fare irreflessivo. *Design* è piuttosto attività anticipatoria, che si colloca "always one step ahead of the material" cui è riferita (Sennett, 2008 - p. 175). D'altro canto, il fare interroga il pensiero progettuale in modo

inconsueto: "if the mind wants to be involved in the process of making, it must be not only open but forward-looking, in the direction of as-yet-unknown creation" (Spuybroek, 2011 - p. 160).

Il terzo nesso riguarda la relazione tra fare impresa e politiche pubbliche. Va riconosciuto che oggi sono ormai largamente cadute le barriere ideologiche sull'impresa, per cui il valore creato può avere utilità sociale ed essere condiviso a beneficio di tutti i portatori di interesse. Anche le imprese con finalità di lucro si rivolgono alla comunità come attore rilevante del processo produttivo, nella dinamiche di open innovation e di co-progettazione di beni e servizi più vicini ai bisogni dei cittadini. La funzione di produzione non considera più solo l'utilità del consumatore ma l'utilità sociale, intesa come beneficio collettivo per una determinata comunità, che l'attività di impresa è in grado di generare.

Le imprese che hanno questa etica possono trattare problemi pubblici, non solo le istituzioni. D'altro canto, gruppi e individui paiono sempre più interessati alle *policy*, prima lo erano alla *politics*. Gli attori dell'innovazione sono più imprenditori che lavoratori. Indipendentemente dalle infrastrutture giuridiche e dalla definizione dei contratti (anche nel caso del volontariato), i protagonisti delle pratiche imprendono, assumono dei rischi, rinunciano momentaneamente al reddito, validano continuamente prodotti e servizi e li adattano ai bisogni. E infatti le forme giuridiche adottate sono le più varie, e cambiano nel tempo; gruppi informali, associazioni, imprese cooperative e imprese a responsabilità limitata, consorzi e reti d'impresa sono i vestiti formali delle pratiche.

Su un piano più generale, alcuni segnali di futuro producono servizi oltre la sfera del pubblico, spesso in competizione con le istituzioni, alieni da logiche tipiche della erogazione di servizi pubblici in regime di accreditamento. Ciò non esclude la collaborazione con il settore pubblico; abbandonando l'approccio della sussidiarietà, il fare impresa (di comunità) sollecita la riqualificazione della sfera pubblica, secondo la logica della distinzione e dei processi abilitanti. Nel fare impresa la dimensione pubblica assume una rilevanza identitaria e strategica. I segnali di futuro indicano che l'obiettivo dell'imprendere non è solo profitto o il reddito ma che, al contrario, va affermandosi un modello in cui la dimensione di utilità pubblica (produzione di beni pubblici, esternalità positive, ecc.) sta diventando prevalente.

In altri paesi, questo tipo di processi è riconosciuto da tempo e sostenuto. Un confronto serio con quanto avvenuto nel Regno Unito, nel lungo ciclo che pigramente definiamo "neo-liberista" (intrapreso da Thatcher, proseguito in

qualche modo con Blair e giunto a Cameron), metterebbe in evidenza connessioni interessanti fra orientamenti di *politics* e attivazione della società nelle *policies*. Da un lato, occorre notare che la politica di deregolamentazione dei governi conservatori inglesi a partire dalla fine degli anni Settanta, riducendo l'ampiezza dell'intervento statale e la capacità di penetrazione nella società, ha permesso l'emergere di approcci innovativi alla produzione di beni pubblici. Dall'altro, va detto che la strategia della Big Society di Cameron, perseguendo un approccio da "stato minimo" e trasferendo sempre maggiori spazi di autonomia alle organizzazioni della società civile, colloca l'azione delle *community enterprises* nel quadro più generale della riforma del sistema dei poteri pubblici. Alle comunità locali, il *Localism Act* del 2011 affida infatti diversi diritti, tra i quali quello di gestire servizi attualmente erogati dall'ente locale (*right to challenge*); di acquisire un asset (pubblico o privato, inserito in specifiche liste di *assets of community value*), attraverso la partecipazione ad una gara (*right to bid*); di proporre sviluppi immobiliari (*community-led developments*), redigendo un *neighbourhood plan* (*right to build*)⁴.

Il quarto nesso riguarda l'innovazione urbana e il conflitto. Molte innovazioni scaturiscono, anche indirettamente, dal conflitto e dalla messa in discussione del modello economico e sociale dominante. In alcuni casi, come contrapposizione a progetti sgraditi, gruppi e associazioni non confinano se stessi alle sole strategie di tipo *Nimby*, ma piegano il conflitto alla produzione di controprogetti, si mobilitano attivamente per dare corso a differenti proposte, trovando in questi la palestra per affinare capacità e crescere nell'organizzazione⁵. Dal conflitto nasce l'auto-organizzazione, la condivisione, il fare con meno, che leggiamo in molte pratiche, apparentemente lontane dai luoghi e dagli attori del conflitto. In altri casi, alcune tra le innovazioni interessanti si configurano come un sabotaggio delle prassi consolidate, infrazione di regole scritte e non scritte. Ciò avviene quando una molteplicità di gruppi e iniziative dal basso forniscono di fatto beni e servizi lasciati scoperti da altri operatori, pubblici o di mercato, ma lo fa al di fuori di un perimetro formale, a volte addirittura in modo illegale. La formalizzazione e l'istituzionalizzazione di queste pratiche allora non hanno solo a che vedere con la forma giuridica in senso stretto (impresa, cooperativa, associazione, ...), quanto con il senso che queste sperimentazioni assumono, e con la possibilità di consolidarle, irrobustirle, eventualmente diffonderle, piuttosto che irrigidirle con requisiti formali.

4 Nell'ambito della prospettiva "From the Big State to the Big Society", il Governo ha proposto il *Localism Act*, una riforma che agisce sia sul terreno del decentramento amministrativo che su quello delle politiche urbane (Cossa, 2014).

5 Così avviene in alcuni casi di *community enterprises* indagati da Sara Le Xuan e Luca Tricarico (Le Xuan, Tricarico, 2014).

Il quinto nesso è tra fare impresa e fare in condivisione. Le due cose vanno insieme. Le ragioni sono legate alla disponibilità di risorse, alla ricerca di legami, alla condivisione delle responsabilità, all'accesso a clienti. La condivisione è interpretata spesso come bene di club. L'interazione analogica e quella digitale si mischiano e diventano strumenti per abilitare collaborazioni e condivisioni. Le pratiche di questa natura si presentano come un "pubblico minore", che si costituisce per l'occasione, su base volontaristica, per reciproca utilità e con legami solidaristici (Bianchetti, 2014). Sono "spazi della condivisione", dove si danno azioni orientate (intenzionalmente o meno) a ispessire il legame sociale. Si collocano a metà tra la pura appropriazione individualistica e l'ossessione comunitaria. Sono lontane dal comunitarismo regressivo delle *gated communities*, mentre sembrano reinterpretare in chiave progettuale le prospettive insorgenti del comunitarismo bottom-up.

Un ultimo nesso è tra innovazione e processi di partecipazione. Le pratiche di cui parliamo sono una forma emergente di presa in carico di problemi pubblici da parte della società. Sono agiti da attori che – lo avevo colto Paolo Fareri circa quindici anni fa – "implementano politiche pubbliche "di fatto", che si affiancano, si contrappongono o spesso si sostituiscono a quelle istituzionali" (Fareri, 2009). Sono forme di produzione del pubblico, secondo regimi che non sono di supplenza né nei confronti del pubblico, né del privato. Sarebbe riduttivo leggerli come risposte a *market failures* o *state failures*. E neppure pare pertinente richiamare la nozione di sussidiarietà, che "raramente ricopre la cooperazione tra pari" (Pichiéri, 2014 – p. 209). Sono – sempre seguendo Pichiéri – ordinamenti produttivi di "beni pubblici locali"⁶. Sono molto lontani dalle esperienze di *community involvement* degli anni Settanta, che erano manifestazioni di un conflitto urbano organizzato attorno ad *issues* definite dai grandi organizzatori della domanda sociale. Ma non sono neppure l'esito di pratiche partecipative codificate secondo percorsi di "partecipazione progettata", come nei numerosi esercizi di democrazia deliberativa che affollano l'arena pubblica. Hanno superato il problema di avanzare domande alla sfera politica. Non hanno bisogno di chiedere, perché semplicemente fanno, rendendo così vetusta la partecipazione come maieutica delle volizioni degli attori, che continua a costituire l'orizzonte teorico-metodologico della partecipazione assistita (Romano, 2012). Sono l'espressione di attori che, non volendo più ingaggiare un confronto con la *politics* o avendo smesso di esserne fonte di legittimazione, hanno iniziato a occuparsi di *policies*.

Contesti urbani tra sperimentazione e consolidamento delle innovazioni dal basso

Oggi le città manifestano domande di intervento che sollecitano nuove forme di impresa. La prima fa riferimento all'housing. Le difficoltà crescenti nella produzione e nella gestione di abitazioni sociali ha reso evidenti i limiti dell'offerta pubblica. La necessità di reperire "gestori sociali", in grado di condurre in modi più efficienti gli alloggi di edilizia residenziale pubblica, ma soprattutto di associare funzioni di *property* e *facility management* a quelle di promozione della coesione sociale, apre un campo di azione molto ampio per soggetti come le imprese di comunità. Si pensi infatti alla possibilità di affidare loro la gestione di parti del patrimonio Erp di proprietà delle aziende ex Iacp, degli stessi Comuni o di altri enti pubblici, sulla base di progetti costruiti per ambiti territoriali, che associno la gestione immobiliare alla provvista di servizi complementari alla residenza e alla attuazione di iniziative di inclusione. Un altro esempio è l'ipotesi di procedere con interventi di alienazione di alloggi Erp, non a favore del singolo occupante, ma di gruppi di abitanti costituiti in cooperative. Ciò permetterebbe di irrobustire il profilo di questi soggetti attraverso strategie di patrimonializzazione.

La seconda dimensione insiste sugli aspetti gestionali, ma estende le possibilità di interventi dal campo dell'housing a quello più generale del patrimonio immobiliare pubblico. Gli esempi non mancano: a Milano vi sono alcune esperienze di frontiera su questo fronte. Il Comune sta infatti sperimentando modalità di assegnazione di immobili di proprietà che versano in condizioni di abbandono o comunque di degrado ad associazioni e gruppi, a fronte di progetti con finalità sociali e culturali. Tuttavia il tema si può ampliare anche alla gestione di beni pubblici, quali aree verdi o impianti sportivi, dove sollecitare la presa in carico di questi beni da parte di gruppi di abitanti, che potranno poi consolidarsi in imprese di comunità. Esperienze di questa natura sono ormai diffuse in molte città d'Europa e la stessa Commissione le presenta come esempi di buone pratiche per avvicinare i traguardi delle *Cities of Tomorrow* (EC, 2011).

Un'ultima dimensione importante è quella delle *community enterprises* come esempi dei nuovi *makers* urbani. C'è una cospicua letteratura e diverse esperienze che indicano nella crescita di filiere urbane innovative, che connettono produzione e servizi, e mostrano spiccata propensione alla sperimentazione nei modelli organizzativi, un potente fattore di sviluppo. Si pensi, ad esempio, al capitolo dell'economia della condivisione o della collaborazione, la cui espansione risponde certo ad esigenze

6 Una straordinaria ricerca sulla produzione di beni pubblici locali nell'Appennino emiliano-romagnolo è quella curata dal Nuval / Regione Emilia Romagna (Nuval, 2009).

7 Il primo *local impact fund* in Gran Bretagna è quello di Liverpool City Region (<http://www.sibgroup.org.uk/lif/pilot/>)

maturate in una congiuntura economica di crisi, ma che contiene anche indizi rilevanti, in termini di ridefinizione dei modelli di crescita, dell'emergere di nuovi attori dello sviluppo e di nuove forme di collaborazione. È evidente come si tratti di un ambito potenzialmente ricco per la nascita e il consolidamento di imprese di comunità, con significativi radicamenti locali, sia in ambito urbano che nelle aree interne.

Conclusioni: innovazione territoriale dal basso verso l'impresa di comunità

A partire da questi ultimi punti sugli ambiti d'azione privilegiati e dalle questioni poste all'inizio dell'articolo, è possibile proporre alcune riflessioni conclusive: i contesti urbani contemporanei, contraddistinti da emergere di bisogni non trattati, e allo stesso da forme, seppure embrionali, di attivismo dal basso, possono essere visti come sistemi integrati di azione plurimi dove esercitare l'intervento delle imprese di comunità.

Le esperienze citate, insieme a moltissime altre nel nostro Paese, indicano un movimento importante verso il trattamento di problemi collettivi o verso la valorizzazione di opportunità di intervento in ambito pubblico, per i quali la società si mobilita e tende a fare da sé, o in un rapporto con il settore pubblico che vuole essere di confronto; non sussidiario ma di co-progettazione; non da *rent seeker* ma di natura agonistica.

In alcuni casi, le istituzioni hanno favorito e accompagnato l'emergere di questo fenomeno. Un esempio noto è quello dell'iniziativa *Bollenti Spiriti* di Regione Puglia. Vanno segnalati inoltre i numerosi bandi, gare, call per idee progettuali, contest che amministrazioni locali – a volte in partenariato con fondazioni, organizzazioni, imprese – hanno lanciato in questi anni per, ad esempio, proporre nuovi programmi funzionali per immobili, impianti o aree dismesse. In alcuni casi, non hanno solo sollecitato un coinvolgimento sul piano progettuale, ma hanno anche richiesto impegno in termini di gestione. Da questo punto di vista, l'esperienza dei Laboratori Urbani della Regione Puglia – immobili dismessi di proprietà dei comuni, la cui gestione è affidata, via bando, ad imprese e associazioni di giovani – è un caso di riferimento. Ma basta anche gettare lo sguardo fuori dall'Italia e la casistica diventa molto ampia (Karvonen, Van Heur, 2014).

In molti contesti, si diffondono iniziative caratterizzate dalla cura dei meccanismi di integrazione tra protagonismo sociale e resto della comunità. Si tratta di strutture, regolazioni, policy tools, che cercano di disegnare e accompagnare mobilitazione degli attori e prospettive di

cambiamento locale. Prime riflessioni in questo senso stanno emergendo a Milano da parte della rete dei Laboratori Urbani ormai presenti in vari quartieri, relative all'integrazione tra politiche di rigenerazione, housing e inclusione sociale. Inoltre è possibile pensare, sempre nel contesto milanese, alle iniziative di coesione sociale promosse da Fondazione Cariplo o anche ai casi di progetti al confine tra rigenerazione urbana e promozione delle culture locali (come "Dencity" al Giambellino).

Che ruolo svolge il soggetto pubblico in tutto ciò? Noi pensiamo debba soprattutto costruire condizioni per la diffusione dell'innovazione e la capacitazione degli attori; orientare le risorse finanziarie sui processi abilitanti distogliendole dalle opere; irrobustire il profilo progettuale e di capacità di management della società, anche pensando a favorire occasioni di patrimonializzazione per le comunità, chiamate non più solo alle sfide della progettazione e della gestione, ma anche a quella dell'acquisizione di asset pubblici. Come chiarisce un documento di linee guida in questo campo, elaborato dal Ministero del Tesoro inglese: "the public sector holds financial, corporate and physical assets in the pursuit of policy objectives and not for its own sake or for the creation of profit" (Lowe, 2008 – p. 4). Su questo stesso filone di ragionamento, si pone il capitolo dei fondi per il *community development*: potrebbe essere il tempo di sperimentare anche nel nostro paese *impact funds* per sostenere lo sviluppo di economie locali?

Riconoscere e ingaggiare nuovi attori

In conclusione, i terreni su cui esercitare l'innovazione sono numerosi. A puro titolo di esempio:

- co-produzione dei servizi: utenti come erogatori del servizio nei quartieri difficili delle città;
- riciclo di spazi e immobili in disuso, in via di dismissione, solo parzialmente occupati, attivi solo poche ore al giorno;
- gestione dell'housing e coesione sociale, con la diffusione di gestori sociali, capaci di associare alle funzioni tradizionali di *property* e *facility management*, progetti di coesione e rigenerazione, potendo disporre di spazi per erogare servizi urbani e beni immobili da valorizzare;
- servizi per la mobilità alternativa nelle aree a domanda debole;
- servizi ambientali ed energie rinnovabili: filiera bosco-legno-energia, contrasto ai rischi ambientali e cura del paesaggio;
- sostegno alla nascita e al consolidamento di imprese di comunità in campo culturale, creativo, sociale, educativo;

- promozione di laboratori urbani come presìdi per avvicinare domanda e offerta locale di servizi alla persona e alla comunità;
- abitabilità urbana, con interventi per la qualificazione delle attrezzature e per l'intensificazione dell'uso dello spazio collettivo delle città;
- *active living*;
- agricoltura urbana e periurbana-filiera corta.

Sono altrettanti ambiti di sperimentazione di una possibile agenda urbana nazionale, che identifica campi per l'esercizio di progettazioni creative,

grazie alle quali riconoscere e ingaggiare nuovi attori: attori del campo sociale che sperimentano incursioni nella rigenerazione di quartiere difficili; imprese che mettono a profitto il civismo e la condivisione; gruppi locali e giovani creativi che si ridefiniscono *makers*; cooperative sociali che si avventurano su nuovi modelli di business. Quelle che abbiamo citato sono fenomeni che già avvengono: si tratterebbe di riconoscerli e, se ritenuti interessanti, provare a dar loro gambe. Identificare attori innovativi e aiutarli a produrre lavoro e impresa.

Bibliografia

Appadurai A. (1996), *Modernity at Large. Cultural Dimensions of Globalization*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

Barca F. (2011), "Alternative Approaches to Development Policy. Intersections and Divergences", *OECD Regional Outlook 2011*, pp. 215-225. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264120983-17-en>

Bianchetti C. (a cura di) (2014), *Territori della condivisione*, Quodlibet, Macerata.

Carrosio G. (2015), "Economia civile e co-produzione di servizi ambientali nelle aree interne", *Territorio*, 37, in corso di pubblicazione.

Cossa L. (2014), *Quartieri in gioco. Localism Act e attivazione locale, un dialogo tra Londra e Milano*, tesi di dottorato in "Governare e Progettazione del Territorio", DASTU-Politecnico di Milano, XXVI ciclo.

Della Porta D. (a cura di) (2004), *Comitati di cittadini e democrazia urbana*, Rubbettino, Soveria Mannelli, CZ.

Della Porta D., Andretta M. (2001), "Movimenti sociali e rappresentanza: i comitati spontanei di cittadini a Firenze", *Rassegna italiana di sociologia*, 1, pp. 41-76.

Denters B., Rose L.E. (a cura di) (2005), *Comparing Local Governance. Trends and Developments*, Palgrave, Basingstoke.

Donolo C. (1997), *L'intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano.

European Commission (2011), *Cities of Tomorrow. Challenges, visions, ways forward*, DG Urban and Regional Policy, Bruxelles. <http://bit.ly/1aogwgc>

Fareri P. (2009), *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Franco Angeli, Milano.

Hirschman A.O. (1984), *Getting Ahead Collectively: Grassroots Experiences in Latin America*, Pergamon Press, New York.

Hirschman A.O. (1994), *Passaggi di frontiera. I luoghi e le idee di un percorso di vita*, Donzelli, Roma.

Hoadley C. (2012), "What is a community of practice and how can we support it?", in Jonassen D.H., Land S.M. (a cura di), *Theoretical foundations of learning environments*, Routledge, New York.

Karvonen A., Van Heur B. (2014), "Urban Laboratories: Experiments in Reworking Cities", *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(2), pp. 379-392. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2427.12075>

-
- Le Galès P. (2002), *European Cities. Social Conflicts and Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Le Xuan S., Tricarico L. (2014), *Imprese comuni: community enterprises e rigenerazione urbana nel Regno Unito*, Maggioli, Rimini.
- Lowe A.J. (2008), *Value for money and the valuation of public sector assets*, HM Treasury, London.
<http://bit.ly/1PMm0qL>
- Melucci, A. (1996), *Challenging Codes. Collective Action in the Information Age*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mori P.A. (2014), "Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision", *Euricse Working Papers*, 63|14.
<http://bit.ly/1RJHSaS>
- Moulaert F., Martinelli F., Gonzalez S., Swyngedouw E. (2007), "Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities. Urban Development Between Path-Dependency and Radical Innovation", *European Urban and Regional Studies*, 14(3), pp. 195-209.
<http://dx.doi.org/10.1177/0969776407077737>
- Nuval / Regione Emilia-Romagna (2009), *Nati per combinazione. Risorse chiave e meccanismi generativi di beni pubblici locali nella montagna dell'Emilia-Romagna*, Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici, Regione Emilia-Romagna, Bologna. <http://bit.ly/1U2c0PV>
- Pichierri A. (2014), "Privato/pubblico Comune", in Perulli P. (a cura di), *Terra mobile. Atlante della città globale*, Einaudi, Torino.
- Romano I. (2012), *Cosa fare, Come fare. Decidere insieme per praticare davvero la democrazia*, Chiarelettere, Milano.
- Schön D.A. (1987), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, New York.
- Sennett R. (2008), *The Craftsman*, Yale University Press, New Haven, US.
- Spuybroek L. (2011), *The Sympathy of Things*, V2_Publishing, Rotterdam.
- Tricarico L. (2014), "Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano", *Euricse Working Papers*, 68|4. <http://bit.ly/1OhOggy>
- Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Luca Tricarico (*Politecnico di Milano*)

Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità

Abstract

Le nuove tecnologie per la produzione distribuita di energia stanno raggiungendo un livello di maturità che lascia presagire un ampio sviluppo di iniziative dal basso nella costituzione di "sistemi energetici locali", formule che giocano un ruolo cruciale nella ridiscussione dell'intero sistema infrastrutturale e del mercato dell'energia. Se questo tema è ampiamente trattato dal punto di vista tecnologico ed ingegneristico, il dibattito sulle caratteristiche delle organizzazioni che dovranno guidare le iniziative locali è appena iniziato. Obiettivo del paper è fornire un quadro dello stato attuale della diffusione dei sistemi energetici locali, degli approcci sperimentati e riflettere su quale possa essere il ruolo delle imprese di comunità. Il punto chiave è rappresentato dagli aspetti normativi e regolatori relativi al "grande" mercato energetico, un ecosistema normativo basato su operatori, produzioni e reti centralizzate che poco si presta alle particolari esigenze delle iniziative locali. L'analisi intende aprire un nuovo orizzonte di sviluppo delle Imprese di Comunità Energetiche, ponendo una riflessione sul loro ruolo nel dibattito generale e sullo sviluppo di città e territori policentrici.

Keywords: energia, imprese di comunità, imprese di comunità energetiche, sistemi energetici locali

Introduzione

Le tecnologie disponibili per la creazione di sistemi energetici locali (dispositivi locali di approvvigionamento energetico, *smart grid*, *micro grid* etc.) stanno raggiungendo un livello di maturità tale da ipotizzarne una diffusione su larga scala (Energy & Strategy Group, 2014). Questi nuovi sistemi energetici locali ad alto capitale tecnologico possono produrre vantaggi integrati come l'efficienza, la riduzione dei costi (di produzione e consumo), il miglioramento della qualità dell'approvvigionamento, la maggior diffusione di produzioni rinnovabili, lo sviluppo di nuove filiere di produzione, la creazione di occupazione e l'attivazione di iniziative locali per l'empowerment economico e sociale delle comunità.

Ad esclusione di contributi puntuali su forme organizzative tradizionali come le *cooperative di utenza* (Spinicci, 2011), la discussione sui sistemi energetici locali è principalmente trattata in termini tecnologici ed ingegneristici. Risulta quindi necessario ampliare il dibattito collegando la "produzione distribuita" alle teorie e alle pratiche di imprese di comunità, ossia alle organizzazioni che promuovono formule innovative di sviluppo, auto-regolamentazione e gestione di spazi e servizi per le comunità locali (Tricarico, 2014; Cottino, Zandonai, 2014; Bailey, 2012; Brunetta, Moroni, 2011). Obiettivo di questo paper sarà anche inquadrare quali possano essere le criticità che l'esse di comunità energetiche dovranno affrontare per inserirsi in un ipotetico scenario di riorganizzazione energetica globale.

Set tecnologici disponibili e sistemi energetici locali

Quando parliamo di sistemi energetici locali intendiamo la predisposizione di una serie di tecnologie utili a realizzare un sistema di produzione e distribuzione locale dell'energia, oltre ai sistemi in grado gestirne l'utilizzo. Tra questi sicuramente le *smart grid* rappresentano un esempio importante ed avanzato, senza dimenticare però le *micro grid* (*on* e *off-grid*) e altri sistemi sperimentali di *on-site utility* e/o di coalizione di utenze (Mendes et al., 2011; Chicco, Mancarella, 2009; Hiremath et al., 2007). Grazie all'implementazione di soluzioni tecnologiche per la produzione distribuita di energia e la gestione intelligente dei flussi energetici nella distribuzione, vi sono diverse possibilità di approvvigionamento energetico locale, utilizzabili per ottenere diversi benefici in termini di costi e qualità dell'energia.

Per quanto riguarda la produzione distribuita, le ricerche di settore mostrano come le fonti

rinnovabili hanno raggiunto ad oggi un livello ottimale di funzionalità e maturità tecnologica (Energy & Strategy Group, 2014) con buone performance tecnico-economiche. In supporto alle produzioni rinnovabili, un set tecnologico chiave è sicuramente rappresentato dalle batterie e dai sistemi di stoccaggio di energia (*storage* elettrochimici e non). Questi rappresentano la vera svolta in termini di funzionamento *off-grid*, ossia nella possibilità dei sistemi di essere indipendenti dalla rete di trasmissione nazionale (e quindi dal mercato dei grandi operatori), diventando autonomi a tutti gli effetti. Un recente rapporto effettuato da UBS (UBS Global Research, 2014) (in collaborazione con società come Tesla e Umicore) sullo stato di fatto e le prospettive di sviluppo dell'innovazione tecnologica nel settore *storage* per edifici, mostra il dirompente potenziale di mercato nei prossimi 20 anni, con riduzioni dei costi di stoccaggio dell'energia fino al 50% per il 2020.

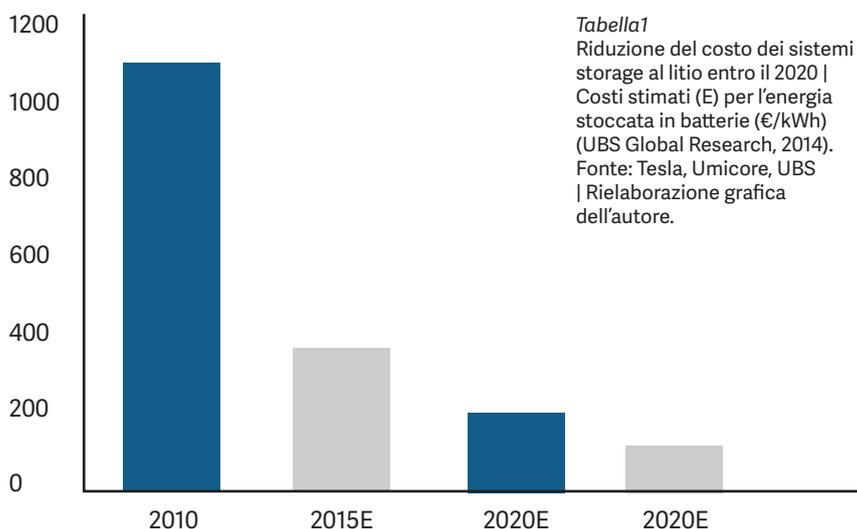


Tabella1
Riduzione del costo dei sistemi storage al litio entro il 2020 | Costi stimati (E) per l'energia stoccata in batterie (€/kWh) (UBS Global Research, 2014).
Fonte: Tesla, Umicore, UBS | Rielaborazione grafica dell'autore.

Altre tecnologie¹ sviluppate per supportare i sistemi locali sono:

- i sistemi software di *metering* per le previsioni dei consumi e di monitoraggio delle produzioni rinnovabili e i sistemi hardware che possono impartire automaticamente le modalità di funzionamento in base alla misurazione dei parametri di consumo (Bearl et al., 2010);
- le tecnologie di distribuzione dell'energia elettrica e termica (rete di teleriscaldamento), ossia le nuove infrastrutture locali per il trasporto di energia dai punti di produzione a quelli di consumo (o alla rete pubblica). Queste possono essere supportate da reti di comunicazione che abilitano lo scambio informativo tra i vari "nodi" di produzione e consumo, cablate (fibra ottica etc.) o wireless, per migliorare le performance dello *smart-metering* (Feng et al., 2013).

1 Per un resoconto completo dello sviluppo tecnologico dei sistemi energetici locali e loro funzionamento, si rimanda al Report "Le prospettive di sviluppo delle Energy Community in Italia" (Energy & Strategy Group, 2014).

Dal sistema centrale alle unità decentrate: aspetti infrastrutturali

La grande rete energetica rappresenta da sempre l'infrastruttura essenziale per le attività umane ed il funzionamento delle società contemporanee. Grazie ad esse vengono forniti: energia ad abitazioni ed uffici; riscaldamento e raffreddamento quando le condizioni climatiche lo richiedono; connessione tra produttori e consumatori; trasporto di flussi energetici e calore tra Regioni e Stati diversi. Secondo un recente studio prodotto da McKinsey (Dobbs et al., 2013) il valore medio mondiale per nazione relativo allo stock infrastrutturale energetico (comprese strade e vie d'acqua) si attesta intorno al 70% del PIL. Il mantenimento di questa rete – secondo le stime prodotte dalla International Energy Agency (IEA International Energy Agency, 2012) – costa globalmente 1.6 bilioni di dollari e circa 1.5% del PIL mondiale per soddisfarne la domanda. Se consideriamo altri costi come le stime sulle esternalità negative delle emissioni prodotte dall'attuale sistema (ad esempio i cambiamenti climatici) e gli investimenti necessari per garantire l'allargamento dell'accesso all'energia, i costi dell'attuale sistema potrebbero aumentare considerevolmente (Goldthau, 2014). Un capitale enorme la cui produttività dipende dal mantenimento dell'attuale paradigma tecnologico, una configurazione così imponente in termini di asset fisici e finanziari che rallenta l'innovazione e la ricerca di nuove formule di organizzazione (ibid.).

Rispetto alle nuove possibilità di riconfigurazione, un recente contributo di Moroni (Moroni, 2015) è utile per inquadrare lo scenario: "Se pensiamo alle infrastrutture energetiche, comprendiamo naturalmente le infrastrutture fisiche necessarie alla produzione, trasformazione, trasmissione, distribuzione e accumulazione energetica. L'attuale configurazione nella produzione dell'energia elettrica è principalmente generata in grandi impianti di notevole potenza, collocati, solitamente, lontano dagli utenti finali che vengono raggiunti attraverso lunghe linee e diramazioni. Considerando l'asset di trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica in Italia, ad esempio, l'attuale rete di trasmissione è composta da 63.500 km di linee (www.terna.it)". Un possibile scenario alternativo nella diffusione dei sistemi energetici locali prevedrebbe invece "l'utilizzo di numerosi impianti di piccola potenza, posti vicino al punto di consumo dell'energia stessa. Questo potrebbe al momento avvenire combinando impianti basati ancora su combustibili fossili e altri che si affidano invece a fonti rinnovabili. Per il futuro potremmo spostare tutto in questa seconda direzione, in particolare fotovoltaico e solare termico, mini eolico e idroelettrico, geotermico" (ibid.). Lo stesso scenario è stato ipotizzato dal ricercatore e parlamentare tedesco

Hermann Scheer² nel famoso saggio *Imperativo Energetico, come realizzare la completa riconversione del nostro sistema energetico* (Scheer, 2010), dove sostiene che "l'uso estensivo di fonti rinnovabili può essere attuato solo attraverso molte iniziative indipendenti in molti luoghi diversi, ridiscutendo l'intero sistema infrastrutturale e redistribuendo le opportunità del mercato".

L'ipotesi della diffusione di sistemi energetici locali deve quindi essere accompagnata da un'attenta riflessione su quali organizzazioni possano esserne responsabili. In questo scenario emergono nuove opportunità per organizzazioni collettive di produzione e gestione di servizi energetici; non tanto quelle composte da singole unità abitative, commerciali o industriali (come spesso si immagina, anche in termini di possibili innovazioni legislative), quanto piuttosto nuove forme di imprese di comunità, le *Imprese di Comunità Energetiche* (ICE), ossia aggregazioni di individui auto-organizzate e auto-regolate che, oltre agli ambiti di azioni di più tradizionale appannaggio delle imprese di comunità, potrebbero occuparsi di questioni energetiche. Si può inoltre ipotizzare la nascita di coalizioni tra più ICE, per potenziarne l'azione e la diffusione sui territori in concomitanza dello sviluppo di filiere di produzione.

Un sistema policentrico di generazione dell'energia di questo tipo può inoltre essere reso più efficace dalle *smart grid* e dalla disponibilità di tecnologie abilitanti, ossia nuovi tipi di "reti intelligenti interattive" a cui si possono agganciare le molteplici unità. Mentre le reti elettriche tradizionali distribuiscono a utenti passivi l'energia proveniente da un unico centro produttore, in questo caso avremo una molteplicità di *prosumers* (consumatori e produttori) che si connettono a reti in grado di gestire flussi plurimi di energia che possono indifferentemente andare in una direzione piuttosto che l'altra. Una rete di questo genere riesce a rispondere in maniera tempestiva alle richieste di minore o maggiore consumo dei vari utenti, garantendo una gestione ottimale e immediata dell'insieme. Come sostiene Moroni (Moroni, 2015) "non è necessario che la smart grid sia pubblica (Lowi, Crews, 2003); e non è nemmeno necessario che sia unica e universale. In questo scenario non solo non ci sono ragioni intrinseche per parlare di 'monopolio naturale' nella generazione dell'energia; non ce ne sono neppure nella distribuzione"³.

2 Uno dei protagonisti del processo delle esemplari politiche di promozione delle produzioni rinnovabili in Germania negli ultimi anni (Jacobsson, Lauber, 2006).

3 "Le *electric utilities* non si sono viste riconoscere lo status di monopolio naturale prima dell'avvento di organi pubblici che sorsero per regolarle" (Lowi, 2003 - p. 164). Si veda anche Geddes (Geddes, 1992).

Policentrismo energetico: implicazioni prevedibili

Possiamo considerare due tipologie di implicazioni prodotte da un sistema policentrico e dalla diffusione dei sistemi energetici locali: implicazioni di tipo generale (sistemiche), rispetto alla produzione energetica, e implicazioni rispetto ai singoli utenti o a coalizioni di utenti⁴. Per quanto riguarda le implicazioni sistemiche vanno tenuti in considerazione:

- risparmio energetico e costi di produzione;
- performance ambientali e riduzione delle emissioni inquinanti;
- gestione delle infrastrutture, costi della rete nazionale e le esternalità negative.

La diffusione dei sistemi energetici locali può dare luogo a due categorie di implicazioni verso i singoli e/o le coalizioni di utenti:

- riduzione dei consumi e miglioramento della qualità ed affidabilità della fornitura energetica;
- riduzione della vulnerabilità energetica di alcune fasce di popolazione.

Il risparmio energetico e costi di produzione

Realisticamente la produzione potrebbe risultare ad oggi più costosa, a causa principalmente della taglia ridotta degli impianti. Ciò però sarebbe controbilanciato dall'assenza di perdite connesse alla trasmissione dell'elettricità per lunghi tragitti (Energy & Strategy Group, 2014) (le perdite di energia associate alla trasmissione e distribuzione in Italia sono state nel 2007 pari al 6,2% dell'energia immessa in rete e il 6% nel 2008 - www.terna.it).

Le performance ambientali e la riduzione delle emissioni inquinanti

L'aspetto più rilevante dei sistemi energetici locali è rappresentato dall'utilizzo di produzioni distribuite basate principalmente su fonti rinnovabili (Scheer, 2010). La dipendenza delle produzioni basate su combustibili fossili (sotto forma di carbone, gas naturale e petrolio) genera l'immissione in atmosfera di miliardi di tonnellate all'anno di anidride carbonica (34,5 nel 2012) (PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, 2012). Attualmente i circa 14.000 miliardi di watt di energia consumati globalmente (nell'anno 2012), al 79 % vengono prodotti da combustibili fossili; nell'area OCSE (nel 2013) in percentuale dell'81% (IEA International Energy Agency, 2014).

La gestione delle infrastrutture, i costi della rete nazionale e le esternalità negative

I sistemi distribuiti potrebbero impiegare in maniera più efficiente il calore di scarto che è possibile recuperare dalla trasformazione

dell'energia, calore disperso nella grandi centrali in quanto è poco conveniente convogliarlo verso utilizzatori lontani (Butera, 2004). L'energia auto-consumata all'interno di sistemi locali comporterà un minore sfruttamento dei componenti della rete pubblica (linee e trasformatori) e una riduzione degli investimenti di rete (Energy & Strategy Group, 2014). Inoltre, gli impianti distribuiti sarebbero più facilmente localizzabili e molto meno impattanti sul territorio. Bisogna inoltre tenere conto di importanti esternalità negative derivanti dalla grande rete di trasmissione, come le radiazioni elettromagnetiche e i comprovati danni provocati alla salute umana (Draper et al., 2005).

Riduzione dei consumi e miglioramento della qualità ed affidabilità della fornitura energetica

La generazione distribuita dell'energia consentirebbe la creazione di network non gerarchici e competitivi, con un aumento dell'autonomia e della possibilità di scelta in termini di soluzioni più adatte alle esigenze locali (Butera, 2004), generando la prevedibile riduzione dei costi per i consumatori finali. L'energia auto-consumata dai sistemi locali, inoltre, non dovrebbe essere più trasportata tramite la rete pubblica, comportando così una riduzione delle perdite del sistema complessivo.

Riduzione vulnerabilità energetica di alcune fasce di popolazione

Osservando l'esempio italiano, negli ultimi 20 anni si è registrato un progressivo aumento dei costi energetici (NE Nomisma Energia, 2013). Questo fenomeno è da imputare da un lato alla forte dipendenza dalle importazioni di materie prime, dall'altro alla mancata liberalizzazione e riconfigurazione della rete nazionale di trasmissione (Bitetti, Rocca, 2014) e alla continua tassazione energetica come fonte per il reperimento di risorse pubbliche. Questo potrebbe comportare un inasprimento della *energy poverty* (Faiella, Lavecchia, 2014; Oldfield, 2011), ossia l'incapacità di acquistare un paniere minimo di beni e servizi energetici. È necessaria la rideduzione dei monopoli pubblici sulle reti e configurazioni infrastrutturali attualmente impostate sul modello delle produzioni e distribuzioni centralizzate. Per contrastare il fenomeno, in paesi come il Regno Unito in cui il problema è analizzato da molti anni (Boardman, 1991) sono state attivate politiche per promuovere la nascita di Imprese di Comunità Energetiche (DECC Department of Energy & Climate Change, 2014), oltre a misure per favorire l'efficienza nelle aree in cui risiedono le famiglie maggiormente disagiate.

⁴ Un aspetto non considerato (per scelta metodologica) è lo sviluppo di nuove filiere nazionali di produzione e di occupazione derivanti dall'espansione del settore legato alla produzione, l'installazione e alla manutenzione delle tecnologie dei sistemi energetici locali. Per questo si rimanda alla letteratura specifica (Sastresa et al., 2010; del Rio, Burguillo, 2008).

Altri aspetti per la diffusione dei local energy system: tra regole e mercato

Le ricerche effettuate sulle implicazioni dell'innovazione tecnologica nelle organizzazioni delle società mostrano come le tecnologie co-evolvono con le istituzioni, gli operatori sociali e le politiche, formando un sistema socio-tecnologico (Goldthau, 2014; Geels, 2002). Il sistema attuale ha sicuramente favorito i *large technological systems*, impostando un quadro normativo che ha indotto la conseguente organizzazione socio-economica basata su grandi *energy providers* e una conseguente organizzazione territoriale della rete (ibid.). La profonda integrazione di questo paradigma tecnologico nei sistemi normativi tende a bloccare la possibilità di cambiamenti radicali verso formule decentrate. A questo è corrisposta la creazione di barriere monopolistiche e forti interessi economici legati al mantenimento dell'attuale assetto⁵.

L'attuale assetto globale delle produzioni, legato alle fonti tradizionali (IEA International Energy Agency, 2012; 2014) è però poco efficace rispetto alle condizioni poste ad esempio dalle direttive europee (*The 2020 climate and energy package*; Parlamento Europeo, 2011) volte a favorire la riduzione di emissioni (del 20%) e la promozione nell'utilizzo di fonti rinnovabili (che dovranno raggiungere il 20% del totale) per l'anno 2020. Sarà difficile il raggiungimento di tali obiettivi senza superare gli attuali monopoli, promuovendo formule regolative che agevolino la decentralizzazione, la creazione di nuovi accordi che spingano sul passaggio da società energetica passiva ad una attiva. Alcuni Paesi hanno compreso questa possibilità e cercato di attirare

investimenti in unità distribuite di produzione, in particolare nei sistemi di produzione basati sul fotovoltaico. Negli Stati Uniti, ad esempio, alcune amministrazioni locali lavorano per garantire la *solar grid parity*⁶ di iniziative di produzione locale (Farrell, 2012). Alcuni organismi come l'Institute of Local Self-Reliance lavorano in collaborazione con le amministrazioni, elaborando politiche equilibrate in grado di promuovere efficienza, l'autonomia economica e la diffusione su larga scala delle Imprese di Comunità Energetiche.

Il tentativo di sostenere le produzioni locali tramite politiche *ad hoc* sta minacciando i margini dei profitti di alcuni grandi operatori attivi nel mercato della vendita dell'energia (Crouch, 2014), aspetto che si riflette nelle intense attività di lobbying e pressioni verso i legislatori europei per preservarne la posizione. Rispetto a questo tema, il nodo cruciale è rappresentato dal riposizionamento delle *large-utilities* nel mercato di produzione e distribuzione energetica locale, minacciato dal potenziale ingresso di nuovi attori *competitors* come le Imprese di Comunità Energetiche (UBS Global Research, 2014). Nelle proiezioni del mercato potenziale (basato sul cambio di paradigma verso sistemi energetici locali con nuove tecnologie di *storage* e fotovoltaico) effettuate dallo studio UBS (UBS Global Research, 2014) ci sono situazioni diverse nei diversi Paesi Europei⁷ (Tabella 2). L'italiana ENEL è in ottima posizione nella possibile riorganizzazione del mercato di riferimento, essendo proprietaria della rete di distribuzione e potenzialmente capace di promuovere investimenti per il rinnovo delle infrastrutture (ibid.).

5 Come evidente dai rapporti Trasparenza International sul lobbying (Transparency International Italia, 2014) o dal quadro interpretativo sul tema proposto da Foldvary e Klein (Foldvary, Klein, 2003).

6 Per *solar grid parity* si intende la capacità di produrre energia in sistemi locali ad un valore corrispondente alla media del mercato retail.

7 Dati derivanti dall'analisi di diversi fattori come: la distanza dai consumatori finali, le caratteristiche del sistema infrastrutturale di trasmissione e distribuzione e la disponibilità di giornate assolate (UBS Global Research, 2014).

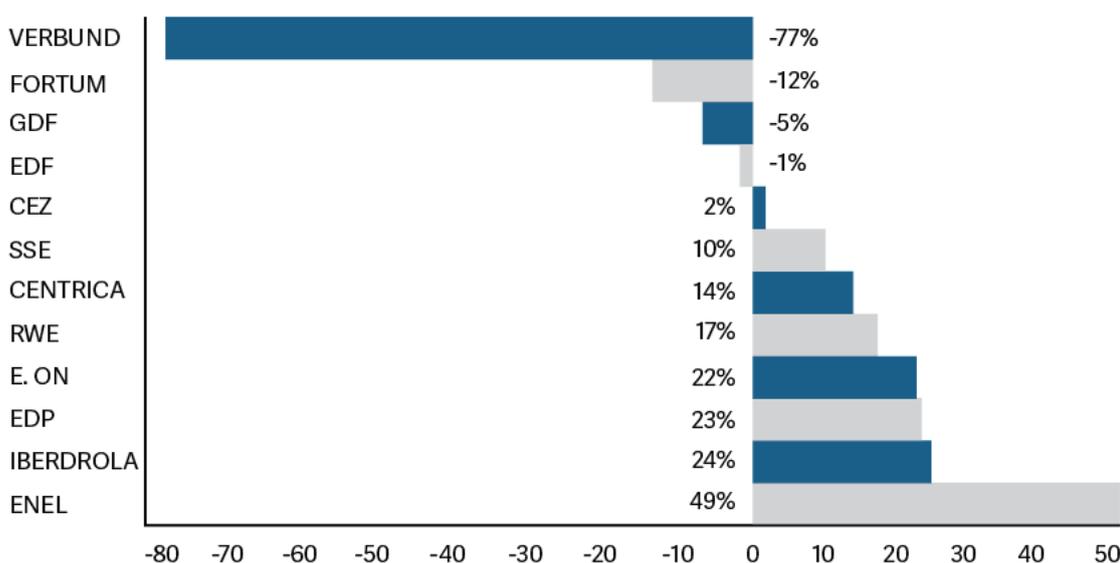


Tabella 2
Up/downside risk previsto nel passaggio a produzione distribuita tramite tecnologie di produzione solare con storage.
Fonte: Rielaborazione del grafico sulle Utility Europee (confrontando 2025 con il 2016) (UBS Global Research, 2014).

Un case history italiano di impresa di comunità energetica: la comunità cooperativa di Melpignano

Con il termine *Imprese di Comunità Energetiche* si intende definire una “coalizione di utenti” che, tramite la volontaria adesione ad un contratto, si associa in forma di impresa con l’obiettivo di gestire un sistema energetico locale: un’organizzazione volta a svolgere attività di produzione e distribuzione energetica in base alle mutualistiche esigenze di una comunità locale, cercando quindi di ridurre i costi e l’efficienza nei consumi. Ovviamente esistono diverse scale per cui considerare un sistema energetico locale (Mendes et al., 2011; Chicco, Mancarella, 2009; Hiremath et al., 2007). In questo contributo si è preferito analizzare questa particolare tipologia poiché particolarmente in linea rispetto alle caratteristiche del dibattito sulle imprese di comunità italiane. La scelta di questa case history vuole inoltre proporre una nuova lettura rispetto al contributo che imprese tradizionali come le cooperative possono offrire. In particolare viene delineato un modello di *third party ownership* capace di aggregare e regolare in formula virtuosa la “coalizione di utenti” nella produzione e gestione del servizio, descrivendone diritti e doveri, rapporti con le proprietà individuali e comuni, le scelte sull’impiego dei profitti etc.; affrontando brillantemente l’ingresso in un mercato che, così come descritto nei paragrafi precedenti, presenta notevoli ostacoli.

Cooperative di comunità: da tradizione a innovazione

Il principio del “lavorare per uno sviluppo sostenibile delle comunità” è diventato – in un passato recente – aspetto fondante dell’identità cooperativa⁸, un modello di *community building* che trova la sua origine nelle comunità utopiche come quella di New Lanark ipotizzata da Robert Owen (1812), gestita come cooperativa per la gestione di beni e servizi con fini mutualistici. Un concetto che sintetizza il contributo che le cooperative hanno dato alla costruzione del benessere delle comunità, in particolare rispetto alle battaglie intraprese durante il XX secolo al fianco dei movimenti sociali e politici sorti nei diversi stati europei (Mori, 2014; MacPherson, 2012). Le cooperative di comunità (CdC) in Italia non sono definite da una norma specifica, ma rappresentano un nuovo modello di cooperazione che si sviluppa all’interno dei canali istituzionali del mondo cooperativo. Le CdC si distinguono dalle cooperative di consumo, di lavoro, di credito nelle finalità istituzionali, condividendo con le cooperative sociali il perseguimento dello sviluppo delle comunità di riferimento, ossia la produzione di vantaggi a favore di una comunità alla quale i

soci promotori appartengono o eleggono come propria. Secondo quanto definito da Legacoop (2011) questo obiettivo può essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi che incidano in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica della comunità.

Rispetto ai sistemi energetici locali, le cooperative di comunità possono rappresentare una formula accostabile a quelle che sono state definite “comunità contrattuali” (Moroni, Brunetta, 2011), ossia formule private di organizzazione, regolate in diritti e doveri secondo un contratto di volontaria adesione degli individui. Le attività dell’impresa nella produzione, nella distribuzione e negli investimenti sono messe a punto in base alle caratteristiche degli utenti e del territorio in cui insistono. Grazie alla presenza concreta di un capitale sociale – unito ad un efficiente sistema di *governance* – la cooperativa può predisporre progetti in grado di riconoscere le opportunità e i bisogni del territorio e della comunità, e attivare di conseguenza gli investimenti necessari per rispondervi. In questo caso lo Statuto (o Contratto) di costituzione dell’impresa diventa la formalizzazione di una specifica “comunità di utilizzatori”. Rispetto alle cooperative sociali, la gestione è indirizzata verso obiettivi mutualistici, non necessariamente legati a persone in situazione di svantaggio e a politiche di protezione sociale, ma alla creazione di opportunità per un benessere diffuso della comunità (Legacoop, 2011).

L’analisi dell’esempio proposto può aiutarci ad entrare nel merito degli aspetti più interessanti riguardanti il ruolo che queste organizzazioni possono assumere nei sistemi energetici locali, in particolare rispetto alla capacità di:

- attivare un coinvolgimento efficace degli individui della comunità nella produzione di beni e servizi urbani che il settore pubblico o il mercato degli “operatori privati tradizionali” non riesce a fornire a costi vantaggiosi;
- definire un solido assetto istituzionale, garantendo relazioni con altri soggetti interessati alla costruzione degli asset tangibili ed intangibili necessari allo sviluppo dell’impresa (Tricarico, 2014).

Sistema energetico locale come coalizione di comunità: la comunità cooperativa di Melpignano

Tra gli esempi nel panorama italiano, la comunità cooperativa di Melpignano rappresenta un’esperienza interessante di riferimento, frutto della collaborazione tra Legacoop e l’amministrazione comunale. La comunità

8 Come esito della Conferenza Internazionale di Manchester del 1995 in cui sono stati riscritti i 10 principi guida dell’identità cooperativa (ICA, 1995).

cooperativa è nata con l'obiettivo di gestire una rete di produzione di energia solare tramite pannelli fotovoltaici posti sui tetti degli edifici pubblici e privati della città, una formula nata come esperimento di organizzazione e gestione collettiva di beni e servizi di comunità (Tricarico, 2014; Legacoop, 2011). La cooperativa, secondo lo Statuto (art. 5), ha la responsabilità di installare gli impianti e di provvedere alla loro manutenzione, gestendo la produzione di energia con *metering* adeguato alle necessità degli utenti e rivendendo l'eccedenza sul mercato. In realtà, l'organizzazione si configura come una potenziale struttura *multi-utility*, in quanto si prevede come oggetto di attività anche la distribuzione e la fornitura di gas combustibili e risorse idriche e la gestione dei servizi di rete. Da un punto di vista giuridico essa è configurabile come una normale cooperativa mista (che contempla contemporaneamente produzione, lavoro e consumo).

I diversi soci membri della cooperativa aderiscono all'impresa volontariamente, in base alle diverse mansioni svolte: soci lavoratori autonomi, che apportano competenze tecniche e si occupano della realizzazione degli impianti; soci utenti, che si distinguono in soci "ospitanti", cioè cittadini che vogliono ospitare un impianto fotovoltaico sul proprio tetto e soci "semplici", che aderiscono al progetto con una quota di adesione al fine di beneficiare di energia elettrica a condizioni agevolate; soci "sovventori", cioè coloro i quali decidono di investire nel progetto apportando capitale per la sua realizzazione.

L'acquisizione delle risorse organizzative è stata frutto del lavoro congiunto di tre partner che hanno sottoscritto un protocollo d'intesa: l'Amministrazione del Comune di Melpignano, ponendosi come coordinatrice del progetto; l'Officina Creativa di Lecce, la quale ha coordinato le attività, grazie all'esperienza nella promozione di modelli di comportamento incentrati sulla salvaguardia del territorio e sullo sviluppo di tecnologie alternative a basso impatto ambientale; l'Università del Salento, che ha realizzato uno studio di fattibilità sugli impianti fotovoltaici diffusi sui tetti delle abitazioni di Melpignano (attestando che circa 180 famiglie possedevano un tetto idoneo per ospitare il fotovoltaico), programmando la pianificazione e l'implementazione operativa del progetto.

La realizzazione degli impianti ha funzionato grazie alla presenza di numerosi proprietari di tetti, i quali ne hanno ceduto l'uso alla cooperativa per 20 anni, ricevendo gratuitamente energia. L'acquisizione delle risorse finanziarie per l'investimento iniziale è avvenuta grazie ad un finanziamento erogato da Coopfond e da Banca Etica e in piccola parte tramite la sottoscrizione delle quote associative. La capacità

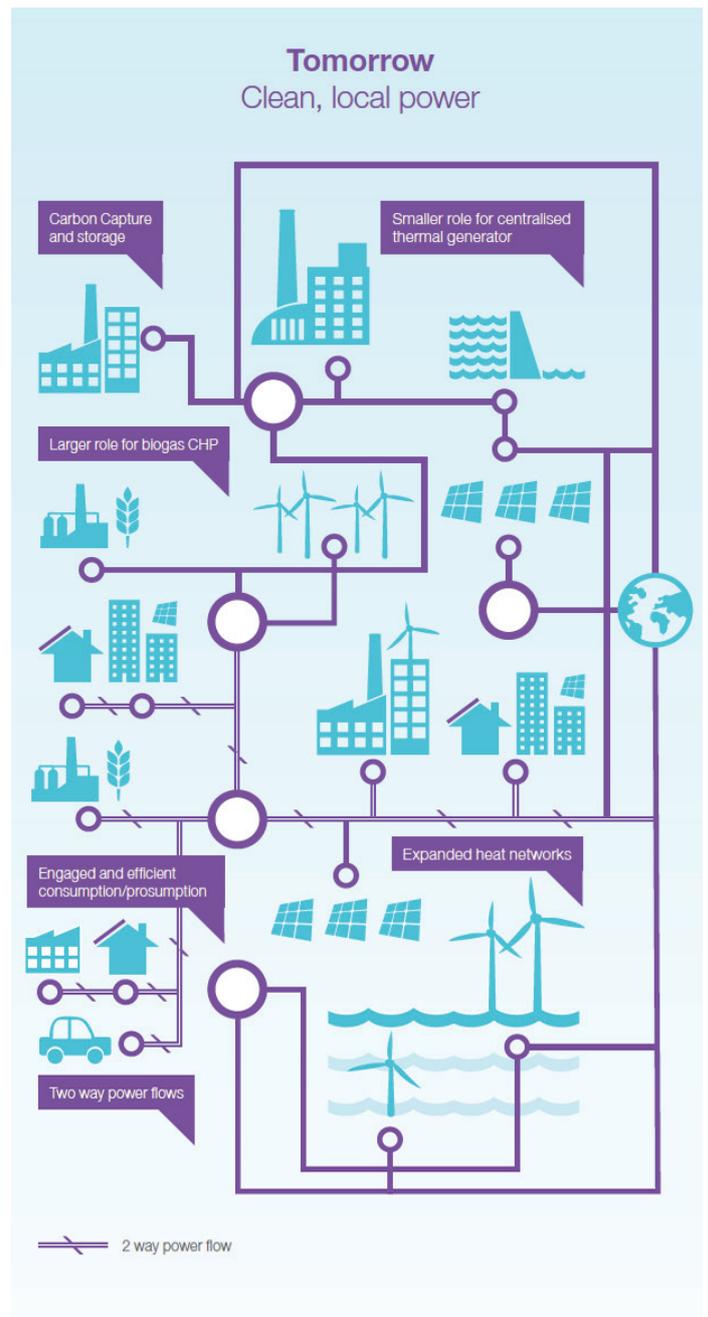
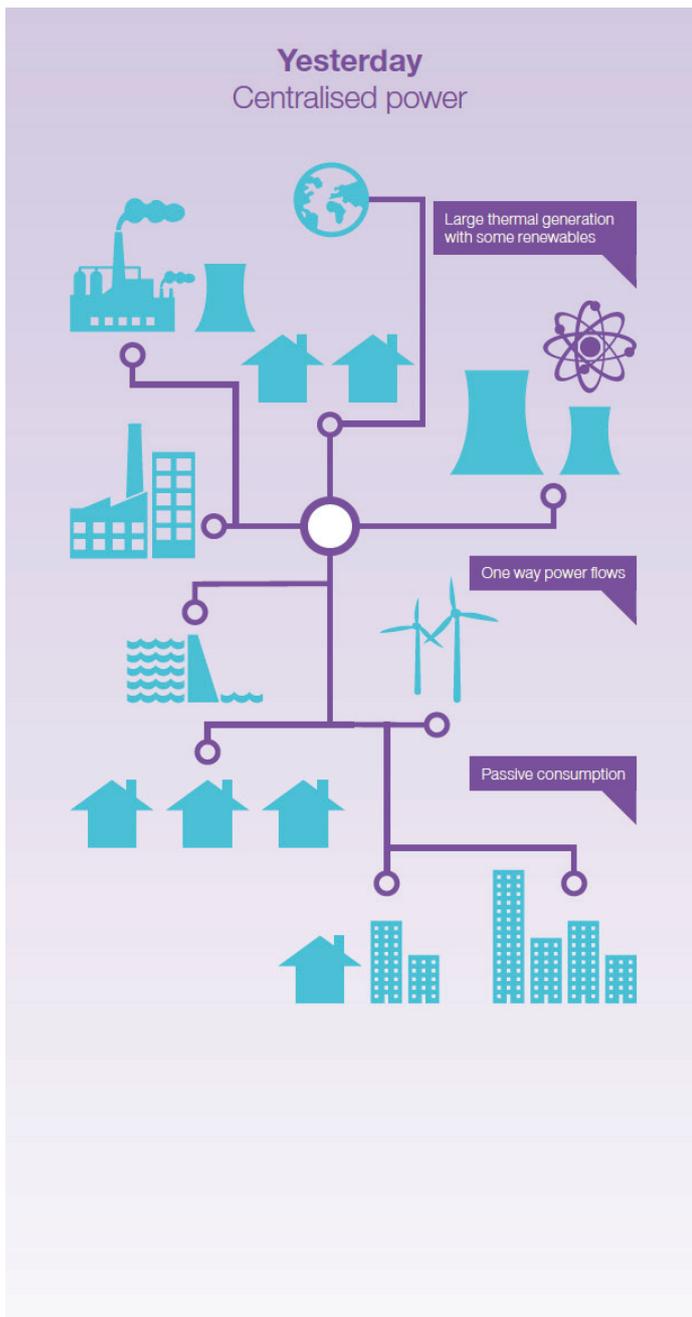
imprenditoriale della cooperativa ha permesso di ottenere sufficienti incentivi dal Gestore dei Servizi Energetici (GSE). Tramite questi fondi la cooperativa sta riuscendo a ripagare gli interessi del finanziamento sull'investimento iniziale e a creare un fondo nelle proprie casse. L'utilizzo degli utili viene stabilito dai soci e può essere destinato a interventi volti a favorire la rigenerazione dello spazio urbano: interventi di miglioramento del verde pubblico, rifacimento di superfici stradali, servizi di scuolabus, mense scolastiche.

Le Imprese di Comunità Energetiche come settore concreto di diffusione del fenomeno

Il tema della produzione distribuita di energia è di grande attualità e potrebbe mettere in discussione l'organizzazione territoriale, sociale ed economica del sistema energetico globale; una nuova organizzazione che richiama la necessità di formule locali innovative di auto-provvigionamento a discapito dei grandi operatori privati e pubblici. Rappresenta un'innovazione di sistema che nel lungo periodo mira al superamento dell'esclusiva presenza di grandi operatori nel controllo della produzione energetica, nella gestione delle reti e nell'erogazione del servizio.

Grazie ai recenti progressi della ricerca sull'impiego di set tecnologici integrati, cittadini e autorità locali hanno ad oggi la possibilità di entrare in maniera dirompente nel mercato energetico, rivoluzionando il modo in cui oggi viene generata ed utilizzata l'energia (Hall, 2015) (Figura 1). In particolare, la riduzione del costo delle tecnologie come lo *storage* (Mooney, 2015) sta allargando ulteriormente la platea e le capacità di produzioni energetiche locali da parte di città, comunità e territori, allontanandola dall'attuale scenario di dipendenza dalla grande rete energetica centrale e quindi dalle grandi produzioni. Un cambiamento che potrebbe mettere al centro dell'attenzione le Imprese di Comunità Energetiche come organizzazioni chiave per un futuro scenario di policentrismo energetico e territoriale.

Per accogliere il cambiamento, nei prossimi anni sarà fondamentale la ricerca e la sperimentazione di "pratiche organizzative" in grado di accogliere l'ampio potenziale di nuove iniziative imprenditoriali di comunità. È infatti necessario individuare quali "tecnologie sociali" (Lowi, MacCallum, 2014) in termini regolativi possano liberare il potenziale di diffusione dei sistemi energetici locali.



Negli ultimi è stato molto partecipato il dibattito su iniziative definite come “pratiche di innovazione sociale dal basso”, su imprese della società civile e sulle imprese di comunità (Wagenaar, van der Heijden, 2015; Healy, 2014; Bailey, 2012; Moulaert et al., 2010), sottolineandone il potenziale contributo nella gestione e valorizzazione di community asset per nuove formule policentriche di sviluppo territoriale.

In questi approcci, però, sembra poco chiara la riflessione su alcuni aspetti organizzativi utili a determinare modelli replicabili sui territori. Se il tema delle imprese di comunità ha avuto diversi contributi interpretativi nel dibattito

internazionale, sono poco chiari alcuni aspetti cruciali in termini di:

- “messa a sistema” del coinvolgimento degli individui: statuti e/o contratti in grado di definire i confini della comunità e le regole che ne definiscono i rapporti;
- costituzione di un solido capitale sociale per assicurare un modello sostenibile di investimento nei progetti locali;
- formule di *governance* interna in merito alle priorità e gli obiettivi capaci di redistribuire i benefici prodotti dalle attività.

In questo senso le Imprese di Comunità Energetiche potrebbero essere considerate

Figura 1
Schema sintetico sul cambiamento di paradigma derivante dalla costituzione di sistemi energetici locali (Realising Transition Pathways, 2015)

come organizzazioni concrete, basate sull'adesione volontaria, unite da una concreta formula di coinvolgimento rappresentata dal contratto associativo della "coalizione di utenti". Il potenziale mostrato dalla riorganizzazione del mercato energetico può rappresentare, grazie all'avanzamento tecnologico, un importante community asset verso cui queste organizzazioni potrebbero fondare la diffusione nei territori.

In Italia, dal punto di vista delle norme che regolano il campo d'azione delle imprese di comunità, è evidente come la mancanza di un efficace recinto (*ex-lege*) in cui inquadrare le attività, allontani la possibilità di impostare un quadro di policy nazionale utile ad affermare il loro ruolo come attori chiave nei processi di diffusione. Il tema che si ricollega all'ambiguità evidenziata in due aspetti:

1. Dalle norme che definiscono le attività delle organizzazioni non profit (Moro, 2014): un "magma" in cui non risulta chiara la definizione dei servizi e degli obiettivi che si identificano come di interesse generale, per cui non è ben definita la presenza di strumenti che garantiscano ad organizzazioni identificabili come imprese di comunità le agevolazioni utili a promuoverne un'azione coordinata.

2. Dalle misure di promozione di sistemi energetici locali. Nonostante il potenziale di diffusione del mercato italiano (Tabella 2), la definizione normativa delle organizzazioni capaci di proporre veri e propri sistemi energetici locali considera modalità come i *Sistemi Efficienti di Utenza* e le *Reti Interne di Utenza*, di difficile applicazione a causa dei vincoli temporali di entrata in esercizio. Le misure di promozione si focalizzano inoltre sull'incentivazioni di soluzioni tecnologiche singole, come i *Titoli di Efficienza Energetica* o i *Conto Energia*, trascurando particolari misure su aggregazioni di tecnologie ed utenti (Energy & Strategy Group, 2014).

Questa criticità emerge anche nel dibattito sui limiti delle norme che regolano le attività di imprese sociali e cooperative, che ostacolano il pieno riconoscimento come strumenti di politiche nazionali, contrariamente a quanto è successo in altri contesti europei come il Regno Unito (DECC Department of Energy & Climate Change, 2014; Le Xuan, Tricarico, 2014; Bailey, 2012).

In questo senso, particolari aspetti critici riguardano:

- la scarsa definizione degli strumenti per la rendicontazione dell'impatto territoriale delle attività delle imprese e la capacità di realizzare efficaci monitoraggi del rapporto tra attività, comunità e contesti in cui queste agiscono (*activities annual report*);
- la mancanza di un'autorità di controllo che liberi le imprese sociali e cooperative dalla rigidità indotta dalle regole sui settori di intervento ammessi, svolgendo una funzione di "test di socialità" dell'operato, basandosi sull'analisi dei monitoraggi e su controlli a campione, sul modello inglese delle *community interest company*. Sarebbe così possibile far diventare le imprese di comunità come equivalenti ad onlus di diritto, con relativi benefici fiscali e nelle procedure di donazione, eliminando le differenze di trattamento con le altre organizzazioni non profit.

Riguardo alle Imprese di Comunità Energetiche, alcuni interessanti spunti arrivano dal Regno Unito, dove il consorzio di ricerca Realising Transition Pathways ha costituito un osservatorio permanente sulle produzioni distribuite e la transizione verso quello che definiscono il "*civic energy future*" (Realising Transition Pathways, 2015). Lo studio effettuato sul contesto inglese ha osservato la fattibilità tecnica di un possibile incremento del 50% delle produzioni locali di energia primaria per il 2050, rispetto all'1% attuale (DECC Department of Energy & Climate Change, 2014). Questo a partire dal nuovo framework governativo sul *Community Energy Strategy* (ibid.), una serie di riforme prodotte per innovare le regolazione in merito a nuove formule di gestione per favorire la diffusione dei sistemi energetici locali. Nel contesto inglese, come in quello tedesco (Bertram, Landgrebe, 2014) e danese (Olsen et al., 2002), il modello cooperativo di produzione è il più diffuso e rappresenta il modello più finanziato dagli istituti di credito. Questo, grazie alla solidità delle iniziative proposte, ha permesso la nascita di Imprese di Comunità Energetiche che gestiscono grossi asset di impianti rinnovabili (ad esempio il Middelgrunden di Copenhagen) con rilevanti ricadute economiche sulle comunità e sulle autorità locali interessate.

9 Costituito da: University of Strathclyde Glasgow, University of Surrey, UCL, University of East Anglia, University of Leeds, University of Bath, University of Cardiff, Engineering and Physical Sciences Research Council, London Imperial College, Loughborough University.

Bibliografia

- Bailey N. (2012), "The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK", *Progress in Planning*, 77(1), pp. 1-35. <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2011.11.001>
- Berl A., Gelenbe E., Di Girolamo M., Giuliani G., De Meer H., Dang M.Q., Pentikousis K. (2010), "Energy-Efficient Cloud Computing", *The Computer Journal*, 53(7), pp. 1045-1051. <http://dx.doi.org/10.1093/comjnl/bxp080>
- Bertram R., Landgrebe D. (2014), "The hidden power of local finance", *Energy Transition, The German Energiewende*, January 7. <http://bit.ly/1MfKfg8>
- Bitetti R., Rocca E. (2014), *Chi non risica rosica. La remunerazione degli operatori di rete nei settori dell'elettricità e del gas*, Istituto Bruno Leoni Special Report. <http://bit.ly/1leKgl>
- Boardman B. (1991), *Fuel Poverty: From Cold Homes to Affordable Warmth*, Belhaven Press, London.
- Brunetta G., Moroni S. (2011), *Contractual Communities in the Self-Organising City*, Springer, Dordrecht.
- Butera F. (2004), *Dalla caverna alla casa ecologica: storia del comfort e dell'energia*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Chicco G., Mancarella P. (2009), "Distributed multi-generation: A comprehensive view", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13(3), pp. 535-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2007.11.014>
- Cottino P., Zandonai F. (2014), "Imprese per comunità resilienti", *Animazione Sociale*, 284, pp. 26-37.
- Crouch D. (2014), "Lobbyist's take on renewables loses it friends", *Financial Times*, November 23. <http://on.ft.com/1CLfuic>
- DECC Department of Energy & Climate Change (2014), *Community Energy Strategy: Full Report*, London. <http://bit.ly/1ID6MrS>
- Dobbs R., Pohl H., Lin D-Y., Mischke J., Garemo N., Hexter J., Matzinger S., Palter R., Nanavatty R. (2013), *Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year*, McKinsey Global Institute Report. <http://bit.ly/1i8MtCa>
- Draper G., Vincent T., Kroll M.E., Swanson J. (2005), "Childhood cancer in relation to distance from high voltage power lines in England and Wales: a case-control study", *BMJ*, 330. <http://bit.ly/1le73Ms> <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.330.7503.1290>
- Energy & Strategy Group (2014), *Le prospettive di sviluppo delle Energy Community in Italia*, Smart Grid Report, MIP/Politecnico di Milano. <http://bit.ly/116Jd0X>
- Faiella I., Lavecchia L. (2014), "La povertà energetica in Italia", *Questioni di Economia e Finanza, Occasional Papers*, Banca d'Italia, n. 240. <http://bit.ly/1RJx4tq>
- Farrell J. (2012), *Rooftop Revolution. Changing Everything with Cost-Effective Local Solar*, Institute for Local Self-Reliance Report, Washington D.C., USA. <http://bit.ly/1OrGEeZ>
- Farrell J., Grimley M. (2015), *Public Rooftop Revolution*, Institute for Local Self-Reliance Report, Washington D.C., USA. <http://bit.ly/1KY2jtb>
- Feng D., Jiang C., Lim G., Cimini L.J., Feng G., Li G.Y. (2013), "A Survey of Energy-Efficient Wireless Communications", *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, 15(1), pp. 167-178. <http://bit.ly/1Ln9xuH>
- Foldvary F.E., Klein D.B. (a cura di) (2003), *The Half Life of Policy Rationales*, New York University Press, New York.
- Geddes R.R. (1992), "A Historical Perspective on Electric Utility Regulation", *Regulation*, 15(1), pp. 75-82.

-
- Geels F.W. (2002), "Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study", *Research Policy*, 31(8-9), pp. 1257-1274. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Goldthau A. (2014), "Rethinking the governance of energy infrastructure: Scale, decentralization and polycentrism", *Energy Research & Social Science*, 1, pp. 134-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.erss.2014.02.009>
- Hall S. (2015), "Is distributed energy the future of power?", *Agenda World Economic Forum*, March 3. <http://bit.ly/1zhmfqg>
- Healey P. (2014), "Citizen-generated local development initiative: recent English experience", *International Journal of Urban Sciences*, December 20. <http://dx.doi.org/10.1080/12265934.2014.989892>
- Hiremath R.B., Shikha S., Ravindranath N.H. (2007), "Decentralized energy planning; modeling and application, a review", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11(5), pp. 729-752. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2005.07.005>
- ICA International Co-operative Alliance (1995), *Statement on the Co-operative Identity*, disponibile online sul sito www.ica.coop [Ultimo accesso: 1 agosto 2015].
- IEA International Energy Agency (2012), *World Energy Outlook 2012*, OECD/IEA, Paris. <http://bit.ly/1BSDKrt>
- IEA International Energy Agency (2014), *Keyworld Energy Statistics 2014*, OECD/IEA, Paris. <http://bit.ly/1AS67MK>
- Jacobsson S., Lauber V. (2006), "The politics and policy of energy system transformation - explaining the German diffusion of renewable energy technology", *Energy Policy*, 34(3), pp. 256-276. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2004.08.029>
- Legacoop (2011), *Guida alle Cooperative di Comunità*, <http://bit.ly/1KxQFJ3>
- Le Xuan S., Tricarico L. (2014), "Le community enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione", *Impresa Sociale*, 2.2013, pp. 27-34. <http://bit.ly/1M6N15N> <http://dx.doi.org/10.7425/IS.2013.2.03>
- Lowi A. (2003), "Avoiding the Grid. Technology and the Decentralization of Water", in Foldvary F.E., Klein D.B. (a cura di), *The Half Life of Policy Rationales*, New York University Press, New York.
- Lowi A., Crews C.W. (2003), "Technology and Electricity", in Foldvary F.E., Klein D.B. (a cura di), *The Half Life of Policy Rationales*, New York University Press, New York.
- Lowi A., MacCallum S. (2014), "Community Technology: Liberating Community Development", in Moroni S., Andersson D. (a cura di), *Cities and Private Planning. Property Rights, Entrepreneurship and Transaction Costs*, Edward Elgar Publishing, Cathelham.
- MacPherson I. (2012), "Cooperative's concern for the community: from members towards local communities' interest", *Euricse Working Papers*, 46|13. <http://bit.ly/1Jsx3jl>
- Mendes G., Ioakimidis C., Ferrão P. (2011), "On the planning and analysis of Integrated Community Energy Systems: A review and survey of available tools", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 15(9), pp. 4836-4854. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2011.07.067>
- Mori P.A. (2014) "Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision", *Euricse Working Papers*, 63|14. <http://bit.ly/1RJHSaS>
- Moro G. (2014), *Contro il Non Profit*, Laterza, Bari.
- Moroni S. (2015), *Libertà e innovazione nella città sostenibile*, Carocci, Roma (di prossima pubblicazione).

-
- Mooney C. (2015), "Why Tesla's announcement is such a big deal: The coming revolution in energy storage", *Washington Post*, May 1. <http://wapo.st/1AIAaGP>
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E., Gonzalez S. (a cura di) (2010), *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, Routledge, London.
- NE Nomisma Energia (2013), *I vantaggi del mercato libero dell'elettricità e del gas*, Bologna. <http://bit.ly/1LgdOwS>
- Oldfield E. (2011), "Addressing energy poverty through smarter technology", *Bulletin of Science, Technology & Society*, 31(2), pp. 113-122. <http://dx.doi.org/10.1177/027046761039>
- Olesen G.B., Maegaard P., Kruse J. (2002), *Danish Experience in Wind Energy - Local Financing*, Working report for the WELFI project. <http://bit.ly/1OrPOZ2>
- Owen R. (1973), *A Statement Regarding the New Lanark Establishment*, Molendinar Press, Glasgow (first published in 1812).
- Parlamento Europeo (2011), *Direttiva 2012/27/EU del Parlamento Europeo e del Consiglio del 25 ottobre 2012 sull'efficienza energetica*, che modifica le direttive 2009/125/CE e 2010/30/UE e abroga le direttive 2004/8/CE e 2006/32/CE, *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea*, L 315/1 del 14.11.2012. <http://bit.ly/1SxqW2E>
- PBL Netherlands Environmental Assessment Agency (2012), *Trends in Global CO₂ Emissions. 2012 Report*, The Hague. <http://bit.ly/1lF3Gi4>
- PBL Netherlands Environmental Assessment Agency (2013), *Trends in Global CO₂ Emissions. 2013 Report*, The Hague. <http://bit.ly/M3nm5A>
- Realising Transition Pathways (2015), *Distributing Power. A transition to a civic energy future*, Report of the Realising Transition Pathways Research Consortium 'Engine Room'. <http://bit.ly/1l05qC2>
- del Rio P., Burguillo M. (2008), Assessing the impact of renewable energy deployment on local sustainability: Towards a theoretical framework, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 12(5), pp.1325-1344. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2007.03.004>
- Sastresa E.L., Usón A.A., Bribian I.Z., Scarpellini S. (2010), "Local impact of renewables on employment: Assessment methodology and case study", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 14(2), pp. 679-690. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2009.10.017>
- Scheer H. (2010), *Der energetische Imperativ: 100% jetzt: Wie der vollständige Wechsel zu erneuerbaren Energien zu realisieren ist*, Kunstmann.
- Spinicci F. (2011), *La cooperazione di utenza in Italia: casi di studio*, Euricse Research Report, 004|11. <http://bit.ly/1OrRhP3>
- Transparency International Italia (2014), *Lobbying and democracy. Representing interests in Italy*, Milano. <http://bit.ly/1CSv7nR>
- Tricarico L. (2014), "Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano", *Euricse Working Papers*, 68|4. <http://bit.ly/1OhOgjy>
- UBS Global Research (2014), *Will solar, batteries and electric cars re-shape the electricity system?*, UBS Global Research Q-Series. <http://bit.ly/1rFM094>
- Wagenaar H., van der Heijden J. (2015), "The promise of democracy? Civic enterprise, localism and the transformation of democratic capitalism", in Davoudi S., Madanipour A. (a cura di), *Reconsidering localism*, Routledge, London.

Sara Depedri (*Euricse – Università degli Studi di Trento*)

Stefania Turri (*Euricse*)

Dalla funzione sociale alla cooperativa di comunità: un caso studio per discutere sul flebile confine

Abstract

Uno dei tratti definatori delle imprese cooperative è da sempre l'interesse per la comunità, tratto che può assumere diverse sfaccettature, emergendo come conseguenza indiretta e non programmata dell'azione o all'opposto come elemento identitario della propria mission. Così, quando oggi si parla di cooperative di comunità, il confine tra questa nuova forma organizzativa e quelle cooperative tradizionali che ricoprono una forte funzione sociale e coinvolgono nella loro base sociale elevate percentuali di cittadini diviene piuttosto flebile. Il paper riflette su questa linea di demarcazione attraverso il caso studio delle cooperative di consumo trentine, identificando in base a quali elementi anche queste cooperative potrebbero definirsi cooperative di comunità e discutendo sulle implicazioni che un'eventuale legge sulle cooperative di comunità potrebbe avere per queste cooperative (e simili).

Keywords: comunità, cooperative di comunità, cooperative di consumo, imprese cooperative, stakeholder engagement

Introduzione

Nell'analisi dell'attuale scenario nazionale due dati emergono con chiarezza a sostegno del ruolo che la cooperazione riveste nel sistema socio-economico: la sua resilienza, la capacità di crescita e la propensione del movimento a rispondere a bisogni nuovi e in aumento. Guardando ai dati nazionali (Euricse, 2015) si rileva infatti che il numero di cooperative è cresciuto significativamente anche negli anni della crisi - assieme all'occupazione da esse generata - giungendo alle circa 70mila unità con 1.257.213 lavoratori occupati a fine 2013. Inoltre, tale crescita è stata garantita prevalentemente dal settore dei servizi sanitari ed assistenziali (che hanno registrato un aumento nel quinquennio 2008-2013 del 31% rispetto al valore della produzione e del 17,3% dell'occupazione). La lettura congiunta di questi dati pone di fronte ad una constatazione: la forma cooperativa rappresenta un modello resiliente e soprattutto capace di rispondere alla crisi anche per la sua capacità di internalizzare i problemi sociali, occupazionali e i bisogni emergenti trovando un modello solidale di risposta agli stessi. La cooperazione è in effetti, dal punto di vista definitorio e storico, un modello organizzativo generato dal basso, attraverso l'iniziativa di cittadini auto-organizzati, per rispondere ai fallimenti del mercato e dell'offerta di servizi da parte dell'ente pubblico. La cooperazione è una forma volontaria di azione coordinata e collaborativa tra soggetti che hanno un obiettivo diverso dal profitto.

E' inoltre utile ricordare come nell'evoluzione storica della forma cooperativa siano progressivamente nate tipologie di cooperative atte a risolvere di volta in volta problemi collettivi diversi: i problemi della marginalità di alcune aree territoriali (con la conseguente capacità delle cooperative di rispondere ai bisogni di credito, di consumo, di occupazione delle stesse comunità); il problema crescente della carenza di servizi sociali o della scarsa qualità e diversificazione dei servizi offerti dal pubblico (che ha promosso la nascita negli anni '70 delle cooperative sociali); il problema della fornitura di energia nei territori limitrofi e della sua fornitura a prezzi non monopolistici (che ha stimolato lo sviluppo di cooperative di utenza). Per citarne alcuni.

Le problematiche collettive sono oggi diverse, ma si presenta con crescente frequenza - almeno in alcuni territori - la necessità di rigenerare il tessuto socio-economico, di sostenere lo sviluppo locale, di offrire una pluralità di servizi alla comunità, di ridare valore ai beni comuni, di investire con la comunità per la comunità. Forme auto-organizzate di cittadini hanno cominciato a riconoscersi come cooperative di comunità poiché vedono come tratto distintivo il

coinvolgimento dei cittadini nella rigenerazione del proprio territorio. Anche dal punto di vista legislativo, alcune regioni (dalla Puglia alla Liguria, passando per il Piemonte) hanno promosso proprie normative istitutive della qualifica di cooperativa di comunità, assegnando a queste organizzazioni il compito di soddisfare interessi diffusi del territorio mantenendo una chiara funzione sociale. E' l'ennesimo passo della cooperazione verso l'obiettivo di promuovere l'empowerment dei cittadini, il coinvolgimento attivo, la partecipazione alla realizzazione di beni comuni.

Dinanzi a questa naturale evoluzione, il sistema cooperativo e il legislatore nazionale stanno compiendo i primi passi per giungere a definire e regolamentare la nuova forma (o formula) cooperativa. Ciononostante, il percorso è alquanto articolato poiché l'istituzione di una nuova forma giuridica potrebbe rischiare di creare confusione nel movimento, competizione, iniquità di trattamento. Molti i punti aperti, anche se a ben guardare gli stessi ruotano di per sé attorno al macro-dilemma: quando possiamo definire un'impresa come "cooperativa di comunità"?

Il termine comunità rientra spesso nella missione delle cooperative, indipendentemente dalla loro forma, e il settimo principio cooperativo (ICA International Co-operative Alliance, 1995) parla esplicitamente dell'interesse delle cooperative per la comunità. La comunità è in sintesi uno stakeholder fondamentale per le cooperative, che alla comunità offrono spesso i loro servizi, che nella comunità sviluppano relazioni e fiducia, che sulla comunità riversano le loro ricadute sociali ed economiche, facendo quindi della comunità il soggetto della loro funzione sociale. Rispondere quindi alla domanda precedente richiede di definire il confine tra interesse per la comunità (o funzione sociale) e cooperativa di comunità.

Il presente articolo vuole riflettere sul tema per comprendere i possibili effetti, sulle cooperative esistenti, di una legge istitutiva delle cooperative di comunità. Se la tassonomia delle cooperative aveva finora identificato la tipologia in base allo stakeholder proprietario (il lavoratore, il produttore agricolo, il consumatore etc.) o in base all'oggetto allargato (l'azione sociale), l'introduzione di un concetto trasversale - quale potrebbe essere quello di cooperativa di comunità - potrebbe portare a discutere sull'identificazione delle forme esistenti nella nuova tipologia. Nel presente lavoro, dopo una riflessione sui parametri che possono definire una cooperativa di comunità e dopo aver ragionato sul teorico continuum tra funzione sociale e cooperazione di comunità, si affronta

l'analisi della cooperazione di consumo per comprendere se e in qual modo una tipologia esistente di cooperative potrebbe convertirsi in impresa di comunità.

La scelta di analizzare la cooperazione di consumo nasce da una constatazione sulla sua struttura e natura: la cooperazione di consumo rappresenta in molti territori, soprattutto montani o rurali, una risposta alla marginalizzazione di aree a rischio di spopolamento, un soggetto che coinvolge nella propria base sociale percentuali anche molto elevate di cittadini, un'impresa in grado di offrire servizi essenziali anche diversificando progressivamente la propria offerta, un soggetto strettamente legato al territorio. Attraverso l'analisi di alcuni dati di ricerca, si vuole comprendere se, e con quali eventuali necessità riorganizzative, la cooperazione di consumo rappresenti o possa rappresentare una forma di cooperativa di comunità.

Rispondere a queste domande non è cosa semplice poiché mancano - quantomeno in Italia - precisi e condivisi riferimenti tanto normativi quanto teorici. Da una parte i riferimenti normativi sono pochi, in parte differenziati tra regioni e comunque non ancora espressione condivisa del movimento cooperativo; dall'altra, l'attenzione degli studiosi è stata rivolta prevalentemente alle cooperative di utenza e solo di recente le analisi teoriche ed empiriche si sono estese al concetto di cooperative di comunità, anche se concentrandosi, per ora, su singoli casi studio e su situazioni di recupero di beni pubblici da parte di cooperative.

I dati che si presentano sono frutto di una ricerca realizzata nel 2014 su 58 cooperative di consumo trentine attraverso la somministrazione di questionari. Il presente articolo presenterà un estratto dei risultati raggiunti, per evidenziare i tratti della funzione sociale di queste organizzazioni; l'analisi sarà poi integrata con interviste ai direttori di 3 cooperative di consumo che nel corso del questionario avevano ritenuto come realistica la possibilità di trasformarsi o identificarsi - in un prossimo futuro - in una cooperativa di comunità.

Il continuum: mutualità, funzione sociale, comunità

Mutualità e funzione sociale non si presentano come un ossimoro, quanto piuttosto come elementi definitori delle imprese cooperative. Infatti esse sono caratterizzate da: un governo democratico, rispettoso del principio "una testa - un voto" (e quindi di assegnazione ai soci di uguale potere decisionale indipendentemente

dalle quote di capitale sottoscritte); mutualità, intesa come erogazione dei propri servizi ai soci-proprietari dell'organizzazione e quindi come perseguimento prevalente del loro interesse¹; porta aperta, indicata dai principi cooperativi come accettazione nella base sociale di chiunque ne faccia domanda. L'allargamento al perseguimento del benessere della comunità locale è poi obiettivo esplicitamente previsto dal settimo principio cooperativo, denominato "interesse verso la comunità". Cita infatti lo stesso principio della Dichiarazione di identità cooperativa: "Le cooperative operano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci" ossia esse hanno non solo un carattere puramente imprenditoriale o mutualistico, ma il compito di contribuire a risolvere i problemi sociali ed economici della comunità (ICA International Co-operative Alliance, 1995).

Da qui l'emergere dei due concetti di mutualità e di funzione sociale, con i quali si vuole esprimere rispettivamente l'attenzione agli interessi del socio-proprietario piuttosto che della società nel suo complesso. La funzione sociale viene in particolare già ad introdurre il fatto che la cooperativa rivesta, nella propria comunità di riferimento, un ruolo particolare (Bagnoli, 2011; Bonella, 2001).

Quale differenza, allora, tra l'essere cooperativa tradizionale che esprime la propria funzione sociale perseguendo anche l'interesse della comunità e cooperativa di comunità? In assenza di una regolamentazione nazionale o di un'univoca condivisione di quali siano i tratti che definiscono una cooperativa di comunità, la sovrapposizione - e confusione - tra i due concetti potrebbe essere alta. Ci sembra tuttavia esplicito nella definizione stessa di funzione sociale un elemento che contraddistingue le cooperative ordinarie con funzione sociale dalle cooperative di comunità: nel primo caso la cooperativa dimostra "interesse verso" la comunità; nel secondo è "costituita dalla" comunità.

In altri termini, la demarcazione tra funzione sociale delle cooperative ed essere cooperativa di comunità potrebbe derivare innanzitutto dalla prevalenza dell'obiettivo: per le cooperative con funzione sociale, l'obiettivo prevalente è il benessere dei soci e il prodotto indiretto dell'attività è il benessere della comunità, mentre per le cooperative di comunità obiettivo primario è rispondere ai bisogni (anche eterogenei) della comunità. Limitandoci a questa prima distinzione (obiettivo) potrebbe accadere che cooperative situate in zone periferiche (prevalentemente rurali o montane, ma anche

¹ La mutualità è definita come "aiuto scambievole e prestazioni reciproche tra i soci". Sembra quindi piuttosto restrittivo definire le cooperative esclusivamente come soggetti mutualistici; è interessante notare come, anche dal punto di vista storico, né i padri fondatori della cooperazione né i principi dell'ICA hanno utilizzato il termine mutualità, utilizzando piuttosto altri concetti e talvolta dando priorità ad altri aspetti che regolamentano la relazione tra soci. Fatto sta che, giuridicamente e per natura e finalità, la cooperativa nasce come organizzazione mutualistica e uno dei tratti che la distinguono anche legislativamente dalla forma di impresa di capitali è lo scopo mutualistico, ossia il rispondere ai bisogni dei soci e il richiedere la "partecipazione attiva" dei soci nel processo produttivo.

quartieri urbani caratterizzati da problematiche comuni) possano essere definite cooperative di comunità nel momento in cui riescono ad assumere come obiettivo prevalente lo sviluppo del territorio e il sostegno dei sistemi socio-economici locali. Le piccole cooperative di consumo, ad esempio, rappresentano per alcune aree territoriali l'unico esercizio commerciale per soddisfare il bisogno primario alimentare della comunità. Le cooperative agricole hanno garantito spesso la sopravvivenza di culture e attività economiche prevalenti, rispondendo al rischio di declino demografico e mantenendo vive e sostenibili le comunità. Ed altri potrebbero essere gli esempi da cui dedurre che sicuramente la funzione sociale di queste cooperative è rilevante e forse rappresenta, anche se non lo dichiarano, un obiettivo primario dell'attività.

Altro criterio per distinguere tra funzione sociale delle cooperative e cooperative di comunità potrebbe essere quello della composizione della base sociale. Se le cooperative rappresentano tipicamente una sola tipologia di portatori di interessi, le cooperative di comunità dovrebbero avere una base sociale e una governance inclusiva della comunità. Anche da questa prospettiva, si possono avere casi ibridi: in molti territori periferici e tanto più laddove la forma cooperativa rappresenta una sorta di monopolista locale (se non dal punto di vista economico-operativo almeno da quello culturale) si verifica che l'intera comunità partecipa alla cooperativa ed è quindi socia. Esistono così, ad esempio, cooperative di credito in cui tutti o quasi gli abitanti del territorio sono soci e non solo clienti della banca; cooperative di consumo nelle quali ogni cliente ha anche deciso di sottoscrivere la quota di adesione come socio. Talvolta per convenienza economica; talvolta più per condivisione valoriale e comprensione del ruolo che la cooperativa ha per il proprio territorio.

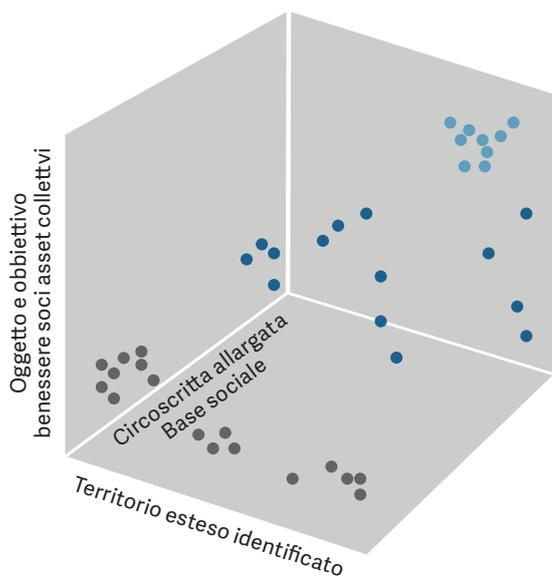
In entrambe queste prospettive, un fattore sembra comune: la cooperativa diviene un elemento naturale di (interesse per la) comunità quando si colloca in territori marginalizzati per rispondere a problemi collettivi. Questi elementi permettono infatti di riconoscere in maniera più caratterizzante la "funzione sociale e comunitaria" della cooperativa. Il criterio della territorialità e dell'azione in territori marginalizzati può quindi essere adottato come distintivo per la definizione delle cooperative di comunità? Alcune leggi regionali sembrerebbero andare in questa direzione, riconoscendo l'appellativo (o qualifica per ora) di cooperative di comunità a quelle cooperative situate in territori circoscritti, identificabili e marginalizzati, dove il ruolo della cooperativa è contrastare fenomeni di abbandono, spopolamento, declino economico e degrado sociale o urbanistico. Criterio forse limitativo, se

finisse per escludere quelle cooperative che anche nelle grandi aree urbane o con appendici disseminate sul territorio presentano comunque tratti del soddisfacimento di bisogni essenziali della comunità.

Da qui emerge un altro elemento che potrebbe - o dovrebbe - distinguere le cooperative di comunità dalla mera funzione sociale: l'oggetto dell'attività condotta. Se la cooperativa di comunità deve soddisfare un bisogno comune o collettivo, esso corrisponderà prevalentemente ad un bisogno primario dell'uomo ovvero di natura prevalentemente sociale, ricadendo nell'area dei servizi pubblici. Tuttavia, se il criterio dell'oggetto viene applicato in maniera restrittiva, vengono di conseguenza escluse dall'essere classificate come cooperative di comunità tutte quelle organizzazioni che pur avendo una funzione o ricadute sociali, sono attive in settori tradizionali.

Infine, ma certamente non da ultimo, le cooperative di comunità possono essere identificate in quelle organizzazioni che puntano a recuperare, riqualificare e sviluppare le risorse tangibili e intangibili di un determinato luogo, con l'obiettivo di rilanciarne lo sviluppo socio-economico e di soddisfare anche indirettamente i bisogni e gli interessi di tutti i membri di quella comunità, e non solo di una parte di essi. In tale visione, la cooperativa di comunità deve essere legata al recupero di beni del territorio e alla valorizzazione degli input locali e produrre beni, anche eterogenei, rivolti a tutti i membri della comunità. Verrebbero quindi escluse dalla qualifica di cooperative di comunità tutte quelle organizzazioni che non recuperano asset o risorse locali utilizzandole poi per offrire servizi di interesse comunitario. I casi di cooperative di consumo, agricole o di credito descritti in precedenza non assumerebbero quindi le forme di cooperative di comunità se non i casi eccezionali e diversificando la loro attività.

Difronte ad un *vacuum* legislativo che definisca la cooperativa di comunità, quindi, la riflessione non può che guardare, congiuntamente, ai fattori sopradescritti e alle diverse declinazioni che l'interesse per la comunità può assumere. E' interessante ricordare il significato che la parola "comunità" può avere: per l'ecologia, la comunità è l'insieme degli organismi e degli individui che condividono uno stesso sistema geograficamente limitato; in senso sociologico, la comunità è identificata da tradizioni e valori identitari che accomunano gli appartenenti al gruppo; l'approccio psicologico afferma che la comunità è l'istituzione massima in grado di influenzare comportamenti e senso di appartenenza dell'individuo e di garantirne la protezione attraverso una rete sociale. Più



dettagliatamente poi, si riconosce nella comunità societaria il sottosistema della società che ha come funzione l'integrazione, che è basato sulla lealtà e che presuppone che i suoi membri rispettino l'interesse collettivo e la solidarietà interna. Se le cooperative sono in generale organizzazioni del territorio, in grado di sviluppare fiducia, solidarietà e valori tra i loro appartenenti, con l'obiettivo di soddisfare bisogni collettivi, allora certamente la comunità è al centro dell'azione cooperativa

Una costellazione di cooperative, all'interno di uno spazio caratterizzato dalle molteplici sfaccettature della territorialità, della socialità dell'azione e del coinvolgimento della comunità, può in sintesi schematizzare l'eterogeneità dei modelli (Figura 1): da cooperative in cui la comunità sono i soci e il concetto prevalente è la mutualità; a cooperative con spiccati obiettivi e funzione sociale, in cui i cittadini di un territorio identificato appartengono alla base sociale della cooperativa e perseguono obiettivi simili e di interesse generale per rafforzare dal punto di vista economico-sociale il proprio territorio; a cooperative in cui la comunità ha fondato l'organizzazione con l'esplicito obiettivo di valorizzare risorse locali e recuperarne asset al fine di soddisfare esigenze collettive, sociali, eterogenee.

Dalla riflessione si qui proposta, nasce quindi la domanda di quali siano i tratti che fanno di una cooperativa che è oggi costituita secondo le ordinarie forme giuridiche una cooperativa di comunità. O quali sarebbero, secondo una diversa prospettiva, i cambiamenti che una cooperativa ordinaria dovrebbe affrontare per divenire impresa di comunità? Già ora alcune cooperative si auto-definiscono "di comunità" poiché si riconoscono fortemente negli elementi della territorialità, dell'azione di sostentamento e recupero di territori

e di società a rischio di marginalizzazione, e nel coinvolgimento di intere comunità nella propria base sociale.

Partire da un settore specifico ed identificare per una specifica forma cooperativa i tratti della funzione sociale, della sua azione per la comunità (e ad opera della comunità) permetterà nel seguito del paper di rispondere, almeno parzialmente, alle domande poste. Il modo più semplice per analizzare i tratti distintivi delle cooperative oggetto di indagine è verificare quanto esse possano definirsi sociali negli obiettivi piuttosto che strettamente mutualistiche.

La ricerca empirica

Le piccole cooperative di consumo rappresentano sotto più profili un esempio concreto di cooperative con caratteristiche vicine a quelle delle cooperative di comunità: coinvolgono nella loro base sociale ampie percentuali di popolazione locale; agiscono spesso in territori marginalizzati, montani o rurali, dove il rischio di spopolamento è elevato; offrono servizi essenziali e di interesse generalizzato, agendo spesso come uniche garanti del mantenimento dell'offerta di prodotti di prima necessità. Analizzare questo settore sembra quindi adeguato per cominciare ad interrogarsi su quanto queste cooperative abbiano semplicemente una funzione sociale (seppur consistente), quanto esse continuino a mantenere come prevalente l'interesse dei soci piuttosto che quello della comunità, o quanto al contrario stiano diventando istituzioni volte a soddisfare bisogni anche diversificati dei cittadini e della comunità, secondo logiche strettamente collettive e partecipate.

L'analisi che segue prende come riferimento cooperative di consumo trentino, prevalentemente organizzazioni di piccola dimensione, dislocate in quasi tutte le municipalità presenti nella provincia, soprattutto in valli e piccoli centri. La metodologia utilizzata è la raccolta dati attraverso questionario²; in questo articolo verranno presentate solo le domande pertinenti con la dimensione comunitaria. Alcune sezioni del questionario permettono di distinguere tra diversi livelli in cui si struttura la funzione sociale e il rapporto con la comunità.

Primo aspetto di analisi è l'attivazione del socio, non solo in termini di partecipazione economica e proprietaria, ma come suo coinvolgimento nella realizzazione di nuove attività e servizi, nonché la presenza di "iniziative sociali" della

Figura 1
La costellazione dell'impresa cooperativa nello spazio della socialità dell'azione.

- coop di comunità
- coop sociali o multistakeholder
- coop tradizionali o mutualità prevalente

2 Il questionario utilizzato è stato costruito includendo in parte domande validate nella letteratura internazionale e riprodotte ad hoc per il settore della cooperazione di consumo, in parte domande create appositamente per l'indagine e frutto della conoscenza di settore da parte degli autori.

cooperativa come: educazione al consumo consapevole; campagne in difesa della salute o a sostegno della solidarietà locale o internazionale; iniziative per rendere la base sociale responsabile e partecipe (con due possibili ripercussioni: da un lato accrescere il capitale sociale, dall'altro ampliare la percezione dei bisogni del socio e l'attenzione dello stesso alle problematiche della comunità).

Altro fattore analizzato è l'attenzione della cooperativa ai bisogni del territorio e la capacità di promuovere politiche per affrontarli. Il territorio esprime realtà e culture diverse: compito della cooperativa di comunità dovrebbe essere anche quello di cogliere e valorizzare tanto le proprie specificità territoriali quanto le diversità di bisogni, prospettive, sensibilità presenti nella collettività.

Infine, si è chiesto alle cooperative se si sentono cooperative di comunità o vedono come prospettiva futura il divenirlo.

La cooperazione di consumo in Trentino

Le cooperative di consumo - aderenti alla Federazione Trentina della Cooperazione - oggetto dell'indagine sono 76, di cui due risultano inattive e la cui gestione è affidata al consorzio di riferimento. La localizzazione geografica evidenzia una distribuzione capillare, che va ad interessare tutte le valli, ed in molti casi anche centri abitati di piccolissime dimensioni.

Nel 2013 erano 204 le località del Trentino in cui il punto vendita cooperativo rappresentava l'unico negozio dove acquistare beni alimentari a costi contenuti. Nel dettaglio, il 29,7% delle cooperative di consumo esercita la propria attività in aree con meno di 1.000 abitanti ed un ulteriore 21,6% in zone con un numero di abitanti compreso tra 1.000 e 2.500. Le cooperative di consumo riescono ad avere un forte impatto sul territorio anche grazie alla presenza, in molti casi, di filiali distaccate in comuni di piccolissime dimensioni, aspetto che va ad amplificare la relazione con le comunità locali. A titolo comparativo, sono parte dell'universo delle cooperative di consumo anche quelle cooperative che, con la propria attività e spesso con più filiali agiscono in territori con più abitanti: il 25,7% delle cooperative di consumo trentine ha come territorio di riferimento aree con un numero di persone comprese tra i 5.000 ed i 10.000 e nel 10,8% agiscono in aree con più di 10.000 abitanti.

Si devono poi tenere presenti alcune altre specificità delle cooperative analizzate. In primo luogo, il loro radicamento storico: il 53,5% delle cooperative di consumo analizzate vede la sua origine nei primi anni di sviluppo del fenomeno cooperativo in Trentino (fine diciannovesimo

secolo) e un altro 31% presenta esperienza quasi centenaria essendo stata fondata prima del 1925. In una storia così radicata, anche le relazioni con la comunità e l'elemento della territorialità vengono ad assumere dimensioni molto forti, poiché le cooperative sono ormai considerate in tutto e per tutto come le organizzazioni del e per il territorio. È vero tuttavia che anche laddove il radicamento è elevato, le pressioni concorrenziali e le necessità economiche hanno portato, negli anni, molte cooperative di consumo ad esasperare la dimensione commerciale, sacrificando talvolta la visione dell'interesse del socio o della comunità.

In secondo luogo, le possibili politiche di apertura alla comunità da parte delle cooperative di consumo potrebbero essere spiegate anche da una diversa capacità economico-finanziaria e da rischi di insostenibilità di lungo periodo tali per cui le cooperative più in difficoltà tendono a ricercare un maggior coinvolgimento della comunità e ad un ampliamento dei servizi offerti più per necessità che per missione. Le cooperative di consumo trentine sono caratterizzate, sotto questo profilo, da un fatturato nel 56,6% dei casi inferiore a 3 milioni di euro; solo il 10,5% delle cooperative presenta un valore superiore ai 10 milioni di euro e si tratta - in linea con le aspettative - delle cooperative situate nei centri di maggiori dimensioni.

Rispetto all'universo sin qui descritto, ha risposto all'indagine il 74,4% delle organizzazioni (58 cooperative su 78). La rappresentatività statistica dell'universo risulta buona sia dal punto di vista della copertura territoriale, che per numero di soci e per dimensione economico-finanziaria.

Nei punti che seguono, alcune delle domande del questionario sono state aggregate per mettere in rilievo le caratteristiche che potrebbero distinguere una cooperativa tradizionale da una cooperativa di comunità: l'azione in e per territori marginalizzati, il coinvolgimento attivo della comunità e dei suoi stakeholder, la mission e l'azione a favore della comunità, il confine tra funzione sociale e azione di comunità.

La risposta alle marginalità

Uno dei parametri che sembra oggi definire la rilevanza di una cooperativa per la sua comunità è la marginalità dei territori di riferimento. Osservando i dati sulle cooperative di consumo emerge che il presidio dei territori è stato storicamente uno dei motivi fondamentali della nascita delle cooperative di consumo nei piccoli paesi montani del Trentino: l'85% delle

Cooperative divise per numero di abitanti	< 1.000	1.000 - 2.500	2.500 - 5.000	5.000 - 10.000	>10.000	TOT.
Aumentare in futuro la quantità dei beni e servizi attualmente offerti / servire più clienti	5,92	5,09	6,25	5,73	6,00	5,76
Aumentare la qualità dei beni e servizi offerti	6,15	6,00	6,25	6,00	6,13	6,09
Espandersi geograficamente anche attraverso fusioni	3,00	4,55	5,00	5,13	5,14	4,48
Influenzare le politiche pubbliche territoriali	3,85	3,80	4,25	4,67	5,00	4,28
Investire tempo nel proprio consorzio / gruppo di appartenenza per rafforzarne l'impatto politico	4,00	3,33	4,63	5,21	4,71	4,41
Promuovere un modello di cooperazione che sia replicabile da altre cooperative o in altri ambiti	4,54	3,56	4,75	5,40	5,00	4,70

Tabella 1
Possibili strategie future delle cooperative [numero di cooperative / numero di abitanti; valori medi su scala da 1 a 7]

cooperative intervistate (92,3% per le cooperative situate in territori con meno di 1.000 abitanti) dichiara che al momento della loro fondazione non esistevano altre organizzazioni simili nella comunità di appartenenza o, se esistevano, offrivano una varietà ridotta di prodotti. Il ruolo di risposta a problemi insoddisfatti in territori completamente marginalizzati è comunque venuto meno nel tempo: oggi sono solo 7 le cooperative che continuano ad essere l'unico punto vendita nella propria area di competenza (tutte in territori con meno di 2.500 abitanti).

Le cooperative di consumo ritengono importante continuare ad offrire servizi anche nelle aree più marginali? Le intervistate dichiarano con ampio accordo (valore medio 6,2 | scala da 1 a 7) che è nel proprio ruolo tenere aperti anche i piccoli punti vendita dislocati sul territorio, anche a rischio di danno economico. Si trovano in questa situazione - in modo polarizzato - le cooperative che servono territori con meno di 1.000 abitanti e quelle che agiscono in centri con più di 5.000 abitanti; le prime sembrano difendere direttamente la funzione sociale ricoperta, le seconde sembrano più interessate ad investire individualmente (o in rete) affinché la cooperativa di consumo continui a soddisfare bisogni primari in territori più isolati o marginalizzati.

Le cooperative di consumo si attribuiscono una buona socialità dell'azione; secondo un discreto accordo vedono una relazione tra le proprie attività e la produzione di esiti sociali positivi (valore medio 5 | scala da 1 a 7) e hanno una visione di quali cambiamenti sociali promuovere (5). Un po' meno di rilievo l'attitudine a tenersi informate sui bisogni dei clienti-cittadini (4); in questo mostrano una maggiore sensibilità le cooperative di piccole dimensioni, che sono anche più facilitate nel raccogliere informazioni sul ridotto numero di soci (meno di 1.000).

Alle cooperative di consumo intervistate è stato poi chiesto quali siano le strategie future auspiccate, anche per rispondere all'attuale crisi; se il 25,9% vede quale prima strategia l'investimento nei settori di attività tradizionali - e quindi il miglioramento della qualità dei beni e servizi già offerti (valore medio 6 | scala da 1 a 7), la tendenza più diffusa è aumentare la quantità e varietà dei servizi, e il numero di clienti raggiunti (innovazione espansiva) (6). Da questa parte di indagine emerge dunque un'attenzione alla diversificazione dei servizi e alla possibilità di rispondere ai nuovi bisogni della comunità.

In questa logica il coinvolgimento della comunità diverrebbe un elemento strategico, capace non solo di soddisfare maggiormente i cittadini, ma anche di generare economie di scala e sostenibilità della cooperativa nel lungo periodo. Non vi è tuttavia una correlazione tra dimensione della cooperativa e strategia di apertura ai nuovi bisogni, risultando forse il tema piuttosto delicato e la capacità di risposta ai bisogni della comunità dipendente anche dalle risorse economiche disponibili.

Se si guarda ad alcune dimensioni dell'impatto delle cooperative di consumo sul territorio, le stesse affermano di non ritenere di influenzare significativamente il benessere e la vita degli stakeholder (valore medio 4,5 | scala da 1 a 7), e non sembrano dare particolare importanza alla collaborazione con partner chiave del territorio al fine di aumentare il loro impatto sociale (4,4). Dimensioni che inducono a pensare che il coinvolgimento sia effettivamente poco marcato e la partecipazione reale da sviluppare, soprattutto nell'ottica di una migliore capacità di rappresentare interessi e bisogni diversificati.

Un ultimo dato più di natura qualitativa risulta, a nostro avviso, interessante: se è vero che,

come prevedibile, la maggior parte delle strutture nelle quali le cooperative svolgono la propria attività è di proprietà (179 su 292) o in affitto (64), ben 27 cooperative (con 47 strutture utilizzate) esercitano la propria attività in edifici offerti in concessione da parte dell'ente pubblico. Questo dato è interessante da un lato perché identifica la natura eterogenea dei rapporti con la comunità e, dall'altro, perché legato ad un punto di discussione nella definizione delle cooperative di comunità: la gestione di asset o di beni pubblici o comunitari, che risulterebbe quindi presente - stando ai dati - in una percentuale non ridotta di cooperative di consumo.

Il coinvolgimento della comunità

Una ulteriore caratteristica che dovrebbe essere distintiva di una cooperativa per definirsi cooperativa di comunità è il coinvolgimento dei cittadini nella base sociale, aspetto che può essere declinato in almeno due modi: attraverso il coinvolgimento nella propria base sociale di una percentuale significativa di cittadini della comunità oppure quando la base sociale e gli organi decisionali sono comunque organizzati e gestiti in modo da tenere in considerazione e soddisfare gli interessi di gruppi diversificati di cittadini.

L'analisi delle cooperative di consumo trentine evidenzia una buona adesione dei cittadini alla base sociale, con una media provinciale di 1.430 soci a cooperativa, per un totale di 77.801 soci nelle 58 cooperative rispondenti all'indagine³. La maggior parte delle cooperative è dislocata nelle valli laterali della regione e in piccoli comuni (questo influenza anche la propensione all'adesione degli abitanti alla cooperativa). Il 13,8% delle cooperative di consumo accoglie nella propria base sociale più della metà della popolazione residente nella propria area di competenza; un ulteriore 38% ha un numero di soci compreso tra il 30 e il 50% della popolazione residente. Solo 2 cooperative (3,4%) hanno nella propria base sociale meno del 10% della popolazione residente (in uno dei due casi si tratta di una cooperativa situata nella valle centrale del Trentino, la Valle dell'Adige). Se una legge istitutiva delle cooperative di comunità prevedesse vincoli di adesione minima degli abitanti del territorio alla cooperativa, non vi è dubbio che una parte della cooperazione di consumo trentina dovrebbe rinunciare a questo requisito, mentre altre dovrebbero rafforzare le politiche di adesione della comunità alla base sociale. Non vi è comunque una netta sovrapposizione tra dimensione del territorio di competenza e capacità di coinvolgimento della cittadinanza nella base sociale: tra le cooperative con percentuale di adesione più elevata rientra anche una

cooperativa che opera in un territorio di oltre 30mila abitanti; tra le cooperative in cui la base sociale supera il 30% degli abitanti vi sono anche 5 cooperative che agiscono su territori con più di 5mila abitanti.

Quali possono essere ulteriori criteri per verificare il grado di partecipazione della comunità alla cooperativa? Un primo semplice elemento è la partecipazione dei soci alle assemblee. Il 59% delle cooperative di consumo analizzate dichiara di avere tassi di affluenza inferiori al 25% della propria base sociale e nessuna cooperativa registra tassi di partecipazione superiore al 75%. Solamente 3 cooperative - tutte di piccole dimensioni e collocate in comuni con pochi abitanti - dichiarano di avere percentuali di partecipazione comprese tra il 50% ed il 75%.

Una seconda forma di coinvolgimento della comunità è rappresentata dall'organizzazione di momenti di incontro e partecipazione attiva. Al riguardo emerge che solo 5 cooperative di consumo organizzano assemblee straordinarie coi propri soci; 20 cooperative si impegnano in ulteriori incontri formali dedicati ai soci ed incontri aperti al territorio. In 15 di esse si promuovono anche momenti di incontro informale, con gite, serate informative (tra cui la "serata del socio"), concerti, spettacoli, colloqui, corsi formativi.

L'adesione della comunità dovrebbe poter poi emergere anche nel coinvolgimento nella governance e nei processi decisionali. Rispetto alla composizione dei consigli di amministrazione, le cooperative di consumo oggetto di indagine coinvolgono 566 persone. Se tuttavia nella base sociale sono comprese anche persone giuridiche, ciò non accade nei consigli di amministrazione. Inoltre, vi è scarsa apertura del CdA anche a rappresentanti della società civile locale (valore medio di 3,62 | scala da 1 a 7). Esistono poi anche organismi integrativi finalizzati a garantire l'ascolto e la partecipazione attiva del socio anche nel processo decisionale; gli organi di governo con funzione di intermediazione sono adottati tuttavia da sole 5 cooperative, che nello specifico prevedono al loro interno il "comitato dei rappresentanti dei soci". Molte cooperative affermano di voler migliorare le politiche di coinvolgimento e prevedono di istituire in un vicino futuro organismi di rappresentanti dei soci (per 14 cooperative) o comitati di soci su base territoriale (per 13 cooperative). Inoltre, se il 57% delle cooperative di consumo afferma che sta studiando nuove modalità di coinvolgimento dei soci nelle assemblee (anche se non ha ancora trovato il modo più opportuno per farlo), ben 10 cooperative hanno indicato di non

3 Anche negli ultimi anni il trend di adesione alle famiglie cooperative risulta positivo: dai 51.841 del 2006 (con 978 soci a cooperativa), nel 2010 si è registrato un aumento del 25,5% e i soci risultavano 65.050. Dal 2010 al 2013 l'accelerazione della crescita è leggermente diminuita (14%) arrivando a contare 74.106 soci con una media di 1.372 soci a cooperativa.

ritenere necessario trovare nuove modalità di coinvolgimento dei soci.

L'identità di una cooperativa si verifica poi nella composizione degli organi gestionali. La base sociale delle cooperative di consumo intervistate sembra potersi definire per alcuni aspetti *multi-stakeholder*, vista la presenza di organizzazioni del territorio che possono portare specifiche esigenze ed interessi nella base sociale: se la maggioranza dei soci sono ovviamente "consumatori persone fisiche" (circa 81% di 77.801, di cui più della metà donne), a molte cooperative aderiscono anche lavoratori (804 soggetti in totale) e in alcuni casi volontari (22). In non pochi casi aderiscono alla base sociale anche altre organizzazioni o persone giuridiche: cooperative e associazioni (presenza di 142 cooperative socie totali, concentrate in 20 delle cooperative di consumo intervistate), organizzazioni for profit (86 socie, presenti in 14 cooperative di consumo), enti pubblici (35 soci, presenti in 10 cooperative di consumo). Sono tuttavia solo 6 le cooperative che, riclassificando le tipologie di soci, presentano una base sociale estremamente allargata e differenziata, coinvolgente persone fisiche e giuridiche con natura e ruoli differenziati, che possono rappresentare quindi stakeholder eterogeneamente rappresentativi della comunità.

Possiamo chiederci quale possa essere l'eterogeneità di interessi, se la cooperativa offre un bene prevalente (i.e. generi alimentari e di primo consumo) e ha una attività ben identificata e tipicamente circoscritta. Le cooperative intervistate, chiamate ad auto-valutare la propria capacità di identificare e soddisfare i bisogni degli stakeholder, affermano che principale bisogno ed aspettativa prevalente della comunità e dei soci è quella di poter acquistare beni e servizi senza doversi spostare (46%), di godere di vantaggi economici legati alla natura associativa (27%) e di pagare a fine mese senza costi e commissioni (17%). A questi bisogni propri della natura di cooperativa di consumo, si aggiungono anche altre funzioni: la possibilità di trovare nella cooperativa un punto di incontro e di socializzazione (punteggio medio di 7,07| scala da 1 a 10) e il condividere con la cooperativa ideali e valori (punteggio medio di 6,82).

L'attenzione ai bisogni dei soci emerge anche da un'altra domanda rivolta alle cooperative, nella quale le stesse affermano nel 53% dei casi sarebbe opportuno lasciare spazio ai soci e trovare occasioni per permettere agli stessi di avanzare proposte su nuove attività e servizi che la cooperativa potrebbe offrire.

La funzione sociale e l'azione di comunità

Per indagare il grado di sviluppo della funzione sociale, è utile osservare gli elementi identitari e fondativi delle cooperative e quindi la mission dichiarata e attuata, spaziando dalla natura mutualistica in senso stretto, (la cooperativa che mette come prioritario l'interesse del socio), alla ricerca di soddisfare interessi più ampi (sebbene limitatamente ad una omogenea tipologia di portatori di interesse, il consumatore) fino alla funzione sociale estesa alla comunità. Dai dati emerge una certa eterogeneità di interessi: circa un terzo delle cooperative di consumo (39,7%) ha come prioritario il perseguimento degli interessi dei soci e questa percentuale è particolarmente elevata tra le grandi cooperative (raggiungendo il 71,4% tra quelle con fatturato superiore ai 10 milioni di euro); all'opposto, sono le cooperative di consumo più piccole ad avere come mission prevalente il perseguimento degli interessi generali del proprio territorio (85,7% delle cooperative con un fatturato inferiore a 500mila euro).

Per trovare riscontro concreto nell'identificazione dei bisogni eterogenei e del perseguimento dell'interesse sociale, è possibile osservare innanzitutto i dati sul rapporto con le diverse tipologie di clienti-soci. Più della metà delle cooperative rispondenti (51%) ritiene che la categoria degli anziani sia quella ad accedere maggiormente al punto vendita e quindi sia più che rappresentata rispetto alla composizione della comunità; più difficile è invece il coinvolgimento dei giovani, che secondo il 74% delle cooperative di consumo sono decisamente meno rappresentati dalla cooperativa rispetto alla loro presenza nella propria comunità di riferimento. Si può quindi affermare che il target è spostato su una tipologia di soggetti prevalente e incontra difficoltà a farsi portavoce e soggetto che coinvolge soprattutto la componente più giovane della comunità.

Altro dato a supporto dei diversi impegni delle cooperative verso la comunità o verso il socio è rappresentato dalle politiche sostenute a livello organizzativo rispetto alla distribuzione degli utili. Sebbene le risposte possano essere influenzate dalla diversa capacità economica delle organizzazioni, è interessante osservare come tra le cooperative di maggiori dimensioni (specialmente quelle con più di 2.500 soci) la maggioranza abbia come politica prevalente la pratica del ristorno, anche se sono presenti cooperative che dichiarano di investire gli utili soprattutto in attività a favore della comunità; nelle cooperative di minori dimensioni, tuttavia, tale percentuale aumenta significativamente e nelle cooperative che agiscono nelle aree territoriali più piccole e coinvolgendo meno

soci la decisione è quasi univocamente quella di investire in attività che soddisfino bisogni del territorio - educativi, ricreativi e atti ad influenzare lo sviluppo del territorio. Si tratta quindi di un secondo dato oggettivo che fa presumere una maggiore attenzione alla funzione sociale tra le cooperative nelle aree marginalizzate e di dimensioni minori, evidenziando dei primi tratti di cooperazione di comunità in quanto attente ai diversi bisogni di soci e cittadini.

In relazione a questo aspetto è utile anche verificare quanto le cooperative di consumo intervistate cerchino di individuare i diversi bisogni emergenti del territorio per darvi risposta, aggiornando così la propria mission, l'offerta di beni e servizi, le ricadute della propria azione per il benessere collettivo. Interrogate sulle modalità di monitoraggio dei problemi dei soci e della comunità, le cooperative affermano di utilizzare varie metodologie, anche se quella più utilizzata è senza dubbio la consultazione durante l'assemblea generale (80,7%). Questo strumento risulta tuttavia poco soddisfacente, in termini di coinvolgimento attivo e potere decisionale dei cittadini: i temi prevalenti di discussione sembrano quelli più propri della cooperativa di consumo e solo pochissime cooperative organizzano tavoli e momenti di incontro con la comunità (12,3%) o hanno organi preposti all'analisi della domanda e dei bisogni diversificati della comunità (7%). In modo interessante, tuttavia, queste politiche sono promosse più dalle cooperative di grandi dimensioni, forse per la loro maggiore capacità economica, o forse per un maggior investimento in strategie volte più a identificare l'andamento della domanda che ad intercettare bisogni collettivi eterogenei.

Quando si chiede invece se negli ultimi anni le cooperative abbiano realizzato iniziative specifiche per rispondere ai nuovi bisogni dei soci e della comunità, le cooperative si dividono a metà. Il 49,1% risponde affermativamente e nella maggioranza dei casi si tratta di cooperative di medio-grandi dimensioni; nessuna iniziativa è stata promossa dalle piccolissime cooperative, portando così a pensare che sia l'esiguità di risorse economiche ad influenzare la possibilità di investire concretamente in iniziative di coinvolgimento della comunità.

L'analisi delle tipologie degli interventi promossi permette poi di comprendere "che cosa" le cooperative di consumo intendano per "iniziative a favore della comunità". Se a prevalere è il tema della solidarietà locale (dove il 37,3% già ha avviato iniziative in tal senso e un 15,3% è intenzionato a realizzarle in futuro) e vi è una quasi ovvia attenzione all'educazione al consumo consapevole (realizzata dal 30,5% e nei progetti futuri del 28,8% delle organizzazioni), una quota non marginale di

cooperative monitora e coinvolge i soci-cittadini anche in iniziative su temi di welfare: la salute (realizzata dal 28,8% e prevista dal 23,7%) e la scuola (realizzata dal 22% e prevista dal 15,3%).

Tra le cooperative di consumo risulta quindi una prima presa di coscienza del fatto che la comunità vada coinvolta ed ascoltata anche sulle problematiche di attualità, non solo come momento formativo e culturale, ma possibilmente come sviluppo d'azione o quantomeno di riflessione futura.

Il rapporto con gli altri stakeholder e l'allargamento degli interessi

Per approfondire il rapporto tra cooperative di consumo e stakeholder, è utile analizzare anche gli elementi che permettono di identificare se la cooperativa persegue gli interessi della comunità di riferimento anche quando lo stakeholder non è direttamente coinvolto nella base sociale. In particolare, in una serie di sezioni del questionario, sono state indagate le relazioni con i singoli portatori di interesse e la visione degli stessi da parte delle cooperative.

In generale, le cooperative di consumo affermano che oltre all'ovvia volontà di dare priorità agli interessi dei soci (98,2%) e dei clienti in generale (84,2%), le politiche aziendali sono attente anche agli interessi e al benessere dei lavoratori (76,4%). Inoltre, nonostante sia emersa una frequente relazione con gli enti pubblici territoriali (il 56,6% delle intervistate si relaziona con pubbliche amministrazioni), i loro interessi vengono presi in considerazione nei momenti decisionali più rilevanti solamente dal 13,7% delle cooperative.

Dall'indagine emerge come le cooperative di consumo siano, a livello territoriale, importanti attori per l'occupazione ed il lavoro. Nel 2013 i dipendenti totali delle 76 cooperative di consumo attive nella provincia di Trento erano 1.845; 1.365 sono i dipendenti nelle cooperative campionate, per una media di 23 persone a cooperativa. L'impatto occupazionale è aumentato nel tempo e anche nel periodo della crisi l'occupazione è cresciuta da 1.211 dipendenti del 2006 ai 1.356 nel 2013. L'impatto occupazionale risulta significativo per le donne (59% dei lavoratori totali) ed anche per i giovani (ben il 20% ha meno di 30 anni), permettendo di garantire occupazione anche ai soggetti meno scolarizzati (il 70% dei lavoratori ha come titolo di studio la scuola dell'obbligo o la scuola professionale). L'occupazione è inoltre prevalentemente locale, con effetti sul già citato problema della decrescita demografica (il 61% dei lavoratori risiede nel comune in cui ha sede la cooperativa). La funzione sociale ricoperta dalle cooperative di consumo nei confronti dei

Cooperative divise per numero di abitanti	< 1.000	1.000 - 2.500	2.500 - 5.000	5.000 - 10.000	> 10.000	TOT.
Per i suoi prodotti/servizi	5,62	5,36	6,00	5,88	5,83	5,72
Per l'impatto occupazionale che essa ha sul territorio	5,00	4,60	4,63	5,38	5,50	5,04
Per la capacità di risposta ai bisogni del territorio	5,71	4,40	5,88	4,94	5,00	5,19
Per le attività sociali che promuove	4,15	4,00	4,50	4,25	4,50	4,25
Per la sua storia/tradizione	5,92	5,60	5,88	5,81	5,67	5,79

Tabella 2
Aspetti per cui la cooperativa è conosciuta nel territorio [numero di cooperative / numero di abitanti; valori medi su scala da 1 a 7].

Cooperative divise per numero di soci	< 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.500	> 2.500	TOT.
Coinvolgimento della comunità nella base sociale e negli organi decisionali	28,6%	25,0%	27,3%	56,3%	33,3%	36,5%
Aiuti alla comunità locale attraverso l'offerta di beni a prezzi più vantaggiosi e attraverso una attenzione allo sviluppo occupazionale del territorio di appartenenza	57,1%	83,3%	81,8%	81,3%	100,0%	80,8%
Comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale	28,6%	0,0%	18,2%	25,0%	33,3%	19,2%
Servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto al servizio principale della cooperativa	28,6%	25,0%	27,3%	25,0%	16,7%	25,0%
Attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli...)	14,3%	33,3%	9,1%	12,5%	50,0%	21,2%
Sviluppo di capitale sociale attraverso la conoscenza e l'apertura	0,0%	8,3%	0,0%	6,3%	0,0%	3,8%
Altro	0,0%	0,0%	9,1%	6,3%	0,0%	3,8%

Tabella 3
Attività promosse dalle cooperative per cercare di essere vicine al territorio e alla comunità locale [numero di cooperative / numero di soci; valori percentuali].

propri lavoratori è esplicitata almeno parzialmente anche nel fatto che il 26% offre servizi connessi al welfare aziendale, ma soprattutto nella stabilità degli impegni.

Un secondo elemento di attenzione alle ricadute sociali e al benessere della comunità è individuabile nella collaborazione in rete per lo sviluppo di progetti di interesse collettivo. Se la partecipazione delle cooperative di consumo a reti territoriali è abbastanza diffusa, prevale tuttavia l'adesione a consorzi (92%), mentre l'impatto della rete sulle dimensioni sociali è abbastanza contenuto (valore medio 4,07 | scala da 1 a 7), così come la rete non influenza le strategie delle cooperative (3,24). Sono abbastanza sviluppate, comunque, le reti e le relazionali delle cooperative di consumo con il comune (4,46) e con le associazioni e onlus locali (4,22) tale da far presumere che in futuro questi attori potrebbero essere coinvolti direttamente nella definizione di politiche più propriamente da impresa di comunità.

L'aspetto più interessante è tuttavia l'articolazione del rapporto tra cooperativa di consumo e comunità locale in senso lato (Tabella 2). Le cooperative affermano che gli elementi che le

legano maggiormente alla comunità sono la storia e la tradizione (valore medio 5,79 | scala da 1 a 7), anche se la comunità vede nella cooperativa ancora essenzialmente un fornitore di buoni prodotti e servizi (5,72). La visibilità della cooperativa non è garantita in modo spiccato dalle attività sociali che essa promuove (4,2). Da osservare come le molte cooperative affermino che i propri soci-clienti e la propria comunità locale identificano la cooperativa come un soggetto in grado di dare risposta ai bisogni del territorio (5,2); ad affermarlo non sono solo le cooperative situate nei territori più piccoli o con meno soci (5,7) ma anche quelle dislocate in territori di medie dimensioni (5,9).

Il concetto di bisogno e di aiuto alla comunità locale qui riportato è, si tenga presente, soggettivo. L'81% delle cooperative di consumo lo identifica nell'offerta di beni a prezzi più vantaggiosi o nello sviluppo di occupazione; il coinvolgimento della comunità nella base sociale e negli organi decisionali è percepito come secondo elemento di attenzione (36,5%) e solo un quarto delle cooperative offre alla comunità anche servizi aggiuntivi e attività socio-culturali (Tabella 3).

Cooperative divise per numero di soci	< 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.500	> 2.500	TOT.
Offrire beni e servizi di qualità	9,13	8,92	8,45	7,94	8,14	8,46
Soddisfare anche i nuovi bisogni e la nuova domanda emergente	7,43	6,18	7,09	6,33	7,00	6,71
Aiutare ad aumentare le esternalità positive e l'apertura del territorio	7,71	6,00	5,80	5,88	6,50	6,22
Migliorare la qualità della vita della comunità di appartenenza	8,43	6,58	6,82	6,94	7,43	7,09
Garantire trasparenza e fiducia anche attraverso l'utilizzo di strumenti quali il bilancio sociale	8,00	6,00	6,18	6,50	6,67	6,53
Migliorare la qualità della vita a livello locale (ad esempio in termini culturali, intellettuali)	6,57	4,82	6,18	5,50	6,83	5,82
Garantire occupazione per le persone del territorio	8,43	8,00	8,18	8,73	8,43	8,36

Tabella 4
La capacità di soddisfacimento dei bisogni della comunità locale – autovalutazioni [numero di cooperative / numero di soci; valori medi su scala da 1 a 10].

Cooperative divise per numero di abitanti	< 1.000	1.000 - 2.500	2.500 - 5.000	5.000 - 10.000	> 10.000	TOT.
No, non ci sono politiche in tal senso	35,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
Sì, soprattutto attività ricreative e culturali	14,3%	27,3%	12,5%	20,0%	12,5%	17,9%
Sì, soprattutto rispetto a temi solidali	0,0%	18,2%	37,5%	26,7%	50,0%	23,2%
Sì, offrendo nuovi servizi	28,6%	27,3%	37,5%	66,7%	75,0%	46,4%
Sì, coinvolgendo maggiormente la comunità nelle proprie politiche	7,1%	18,2%	50,0%	53,3%	0,0%	26,8%
Sì, ma non sappiamo ancora come	42,9%	9,1%	25,0%	13,3%	12,5%	21,4%
Altro	0,0%	9,1%	0,0%	13,3%	0,0%	5,4%

Tabella 5
Prospettive di realizzazione di maggiori attività sociali per territorio di riferimento [numero di cooperative / numero di abitanti; valori percentuali].

I bisogni e le aspettative primari della comunità vengono identificate, dalle cooperative stesse, nell'offerta di beni e servizi di qualità (85%); ciò può spiegare il fatto che le attività della cooperativa nei confronti della comunità siano concentrate prevalentemente sul servizio cardine offerto dalla cooperativa. Tuttavia il 25% delle cooperative ritengono che la comunità locale richieda loro di soddisfare anche nuovi bisogni e nuova domanda emergente. Ad affermare di soddisfare maggiormente i vari bisogni della comunità sono soprattutto le cooperative più piccole (con numero di soci è inferiore a 250) e dislocate in zone con pochi abitanti, dove si pensa di poter generare esternalità positive per il proprio territorio e un significativo miglioramento della qualità di vita (Tabella 4). Nonostante siano autovalutazioni, queste cooperative di consumo si percepiscono come istituzioni con un forte ruolo sociale a favore della comunità e del suo benessere.

A sottolineare ulteriormente queste affermazioni sono le dichiarazioni su quanto realizzato a favore della comunità di riferimento. Abbastanza buona è la percezione di aver migliorato la qualità della vita del proprio territorio e sembra che ciò abbia avuto

come conseguenza anche un certo sviluppo del senso di comunità. E' vero tuttavia che le cooperative non credono di essere state in grado di influenzare ancora un vero e proprio processo di empowerment dei cittadini e lo sviluppo di comportamenti proattivi nella società.

Rispetto al futuro (Tabella 5) le cooperative oggetto di indagine hanno affermato di voler investire, nei prossimi anni, in attività di tipo sociale e con ricadute sul territorio, nello specifico offrendo nuovi servizi per la comunità (46,4%) e sensibilizzando maggiormente su temi della solidarietà (23,2%). Va comunque osservato che questa attenzione sociale crescente sembra essere più presente nelle cooperative di medio-grandi dimensioni che non nelle piccole.

Tipologie di cooperazione di consumo

I dati sin qui riportati sembrano quindi descrivere un universo eterogeneo di cooperative di consumo, non solo per il numero di soci o la dislocazione territoriale, ma anche per le politiche adottate e il riconoscimento della

propria funzione sociale, con realtà che dichiarano una mission in cui lo stakeholder prevalente è la comunità e altre che dimostrano capacità di coinvolgere e ascoltare i bisogni della comunità.

Al fine di comprendere se vi sono quindi tipologie di cooperative di consumo che più di altre agiscono per gli interessi della comunità (che quindi più marcatamente presentano i tratti delle cooperative di comunità) si è condotta una *cluster analysis*, in cui le variabili dipendenti considerate sono esplicative dei vari rapporti con la comunità e dei tratti che teoricamente potrebbero avvicinare la cooperazione di consumo alla natura di cooperativa di comunità.

Il primo aspetto da sottolineare è che la cluster analysis non riesce a classificare in modo completo le cooperative; nei cluster finali vengono allocate solo 36 cooperative di consumo sulle 54

intervistate. Inoltre, guardando alla distribuzione delle cooperative nei cluster, si osserva che quasi tutte (26 cooperative) si collocano in uno stesso gruppo presentando quindi tratti simili, mentre un gruppo è in realtà composto da 1 sola cooperativa che rappresenta quindi, nell'universo analizzato, un caso del tutto a sé stante, soprattutto per l'elevata dimensione di soci e l'elevata percentuale di abitanti dell'area di competenza che sono soci; il terzo gruppo generato dall'analisi è invece composto da sole 9 cooperative di consumo. Infine, provando a realizzare due sole cluster, l'esperimento fallisce, poiché tutte le cooperative verrebbero accorpate in unico gruppo e opposte alla grande cooperativa di consumo che rappresenta quindi per natura un outlier nell'analisi.

Dal confronto tra il gruppo 1 e 3 (Tabella 6) si può osservare innanzitutto che il modello ha

	Cluster		
	1 - piccole	2 - outlier	3 medio - grandi
numero totale di soci	632,58	15388,00	2408,11
n. soci su totale abitanti zona di competenza	33,74	48,70	31,57
classi territoriali per n. abitanti (da 1 a 5)	2,31	5,00	4,11
unica organizzazione simile nel territorio (0=no 1=si)	,15	,00	,00
n. edifici in concessione gratuita da enti pubblici	,54	,00	1,44
giudizio su reputazione goduta nel territorio (scala 1-7)	5,81	6,00	5,89
giudizio su partecipazione dei soci alla vita cooperativa (scala 1-7)	4,08	5,00	4,00
composizione base sociale (0=single, 1=multistakeholder di sole persone fisiche, 3=multistakeholder con persone giuridiche)	2,12	3,00	2,78
investimento nell'apertura del CdA a rappresentanti della società civile locale (scala 1-7)	3,19	4,00	4,44
investimento nei rapporti di collaborazione con altre cooperative o organizzazioni sociali del territorio (scala 1-7)	3,77	5,00	5,22
ascolto dei bisogni della comunità attraverso tavoli e momenti di incontro (0=no 1=si)	,08	,00	,56
realizzate iniziative per rispondere ai nuovi bisogni dei soci e della comunità (0=no 1=si)	0,42	1,00	0,67
mission che influenza il benessere e la vita di molti stakeholder (scala 1-7)	4,23	5,00	5,33
la cooperativa investe nel territorio per innescare innovazione sociale (scala 1-7)	4,31	5,00	5,11
la cooperativa agisce con partner chiave sul territorio per aumentare il suo impatto sociale (scala 1-7)	4,08	6,00	5,11
la cooperativa collabora con nonprofit e cooperative per la realizzazione di attività diverse per la comunità locale (0=no 1=si)	,31	,00	,67
la cooperativa offre servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto al servizio principale della cooperativa (0=no 1=si)	,27	,00	,33
la cooperativa investirà in futuro per l'offerta di nuovi servizi (0=no 1=si)	,35	1,00	,89

Tabella 6
Tipologie di cooperative (risultati di una cluster analysis k-medie)

distinto le cooperative prevalentemente in base alla loro dimensione media (quelle più piccole - in termini di numero di soci totali - inserite nel primo gruppo, quelle medio-grandi inserite nel terzo). Minor influenza ha invece la percentuale di soci sul numero totale di abitanti della zona, con i due cluster molto eterogenei al loro interno e con un valore centrale pari al 30% circa di abitanti-soci; questo dato anticipa la diversità anche in relazione al territorio di riferimento, con le cooperative più piccole dislocate anche in territori meno popolati e le cooperative più grandi presenti in territori con più popolazione. L'indice che conferma, per le piccole cooperative dislocate nei territori più piccoli, una maggiore predisposizione nell'essere cooperative di comunità è rappresentato dalla capacità delle stesse di agire in territori marginali, come dimostra il fatto che le stesse operano dove sono assenti organizzazioni con offerta simile. Non è invece possibile affermare che questo stesso gruppo sia più attento alla comunità anche dal punto di vista dell'azione e del perseguimento di interessi più generali; al contrario la cluster analysis evidenzia come, mediamente, il gruppo delle cooperative medio-grandi tenda a coinvolgere maggiormente nella sua base sociale anche altre organizzazioni (multi-stakeholder) e a sentire la necessità di una partecipazione della società civile anche nei propri organi decisionali; le cooperative medio-grandi creano inoltre una rete più forte con le organizzazioni locali, anche per realizzare progetti comuni e dare una migliore risposta alla comunità e ai suoi bisogni. L'elemento del soddisfacimento dei bisogni torna anche nella strutturazione delle politiche di incontro e ascolto della comunità e nell'offerta di servizi integrativi (e che ha come ricaduta la percezione di riuscire ad influenzare il benessere e la vita del territorio).

In sintesi, è alquanto difficile riuscire a trovare in un unico raggruppamento di cooperative tutte le caratteristiche che potrebbero descrivere la loro natura di cooperative di comunità. Se infatti rispetto ad alcuni parametri più oggettivi - il coinvolgimento del territorio e l'azione in aree marginali - le piccole cooperative di consumo sicuramente dimostrano i tratti di una cooperativa di comunità, è vero tuttavia che la funzione sociale e l'impatto sociale si fanno più spiccati nelle medio-grandi. E' allora il benchmark minimo di questi valori, ovvero la decisione di considerare

solo alcuni di questi parametri come essenziali per la definizione di cooperativa di comunità, che potrebbe rappresentare il discrimine per le cooperative di consumo nell'accedere o meno alla qualifica.

In conclusione possiamo affermare che sicuramente tutte le cooperative analizzate dovrebbero quantomeno intervenire per migliorare alcuni dei loro tratti sociali, qualora volessero divenire vere e proprie imprese di comunità.

Le possibili leve per trasformarsi in cooperative di comunità

Alla domanda "quali potrebbero essere le ragioni per trasformarsi in cooperative di comunità" una prima risposta speculativa potrebbe essere ricercata nella necessità, per alcune cooperative di consumo in crisi e a rischio chiusura, di convertire la propria formula organizzativa e gestionale, ampliando la gamma dei servizi, estendendo la base sociale, trovando quindi nella comunità sia la domanda aggiuntiva di servizi che lo stimolo al cambiamento. Dalle affermazioni delle cooperative emerge che la crisi è stata affrontata con modalità diverse, che hanno fatto prevalere talvolta la componente sociale e talvolta quella commerciale: il 54% delle intervistate è intervenuta con una riduzione mirata delle diseconomie, ma uno specularmente 46% ha promosso iniziative volte a far riemergere il ruolo della cooperazione per affrontare i momenti difficili.

Guardando al futuro, invece, se la situazione economico-finanziaria richiedesse alle cooperative di attuare operazioni straordinarie, solo una piccolissima percentuale opterebbe per la conversione in impresa di comunità, mentre le pratiche più probabili sarebbero quelle tradizionali di fusione⁴ (52,7%) o aggregazione di rete tra cooperative (30,9%).

La trasformazione in cooperativa di comunità non sembra essere, stando ai dati, un'opzione praticabile dalle cooperative intervistate. Per quali motivi?

4 L'elemento della fusione può essere qui interpretato con carattere quasi opposto alla logica del rafforzamento dei rapporti con la propria comunità, soprattutto qualora ciò portasse ad una perdita di identificazione territoriale. E' per questo interessante osservare che il 29,1% delle cooperative di consumo crede che la fusione sia una scelta da valutare con attenzione soprattutto pensando alle ripercussioni in termini di governance, mentre all'opposto solo il 10,9% crede che la fusione allontanerebbe l'organizzazione dal proprio territorio e dalla propria natura cooperativa (dato rilevato soprattutto tra le cooperative dislocate nei centri di più piccole dimensioni).

Cooperative divise per numero di soci	< 250	250 - 500	500 - 1.000	1.000 - 2.500	> 2.500	TOT.
Fusione con altre famiglie cooperative	62,5%	46,2%	50,0%	62,5%	33,3%	52,7%
Aggregazioni locali tra cooperative	25,0%	46,2%	33,3%	12,5%	50,0%	30,9%
Conversione in impresa di comunità con maggior coinvolgimento degli attori locali	0,0%	7,7%	0,0%	12,5%	0,0%	5,5%
Altro	12,5%	0,0%	16,7%	12,5%	16,7%	10,9%

Tabella 7
Operazioni straordinarie per contrastare una eventuale grave situazione economico-finanziaria [numero di cooperative / numero di soci; valori percentuali].

Innanzitutto, perché forse la crisi economica (e la situazione di difficoltà interna che ne deriva) non è la reale leva per decidere di perseguire strategie di maggior coinvolgimento della comunità e di diversificazione dell'offerta di servizi. Le motivazioni proverrebbero piuttosto dalla già citata volontà di rispondere ai bisogni differenziati della collettività, di risollevarne il benessere e la qualità della vita nei propri territori, di essere più partecipate attivamente dai soci.

In secondo luogo, vi è forse ancora una certa confusione su cosa si intenda per cooperativa di comunità; l'assenza di una regolamentazione in merito frena le cooperative dal promuovere processi di conversione e innovazione radicale, in quanto non si conoscono ancora i possibili benefici o rischi del cambiamento.

Per chiarire questo punto - e ragionare sulle modalità di maggior coinvolgimento degli attori locali nelle proprie attività - si è indagato su cosa si intenda per cooperativa di comunità con 3 cooperative di consumo che si sono dichiarate interessate a trasformarsi in cooperative di comunità.

La cooperativa di comunità come opportunità: le interviste alle cooperative di consumo

Forse il termine "cooperativa di comunità" non è ancora così diffuso nelle riflessioni tra operatori. Tuttavia, in 3 delle cooperative di consumo partecipanti all'indagine il direttore ha deciso di barrare l'opzione "in caso di difficoltà, la nostra cooperativa sarebbe pronta a realizzare una conversione in impresa di comunità con maggior coinvolgimento degli attori locali". Cosa si cela dietro a questa risposta? Un consenso passivo con i temi oggetto di indagine o un'ineffettiva conoscenza del contesto e delle riflessioni in corso?

Per approfondire la scelta, sono state realizzate delle interviste ai dirigenti delle tre cooperative in questione⁵. Da un punto di vista metodologico, l'intervista ha il vantaggio di comprendere in profondità e dalle parole dell'intervistato i contenuti principali del tema oggetto di analisi e la sua interpretazione nel contesto; senza una pretesa di rappresentatività dell'intero universo, ha il vantaggio di comparare in modo dettagliato diversi punti di vista individuali.

I dirigenti intervistati appartengono a cooperative di consumo di medio-piccole dimensioni e operano in un territorio montano o di piccola valle.

Le interviste hanno indagato, quale primo punto, l'interpretazione che ognuno dà al concetto di cooperativa di comunità, consci del fatto che non

esiste ad oggi una visione condivisa e che nel territorio trentino non vi sono ancora esempi cui ispirarsi. Comparando le interviste, sembra emergere una definizione condivisa secondo cui la cooperativa di comunità è "un'azienda di servizi che, oltre ad erogare i servizi commerciali che attualmente la cooperativa offre, faccia anche servizi sociali, intesi anche come presidio del territorio, associazionismo, attenzione alla comunità, quindi luogo di socializzazione". "Non da ultimo" aggiunge uno dei direttori "potrebbero venire offerti altri servizi, quali servizi postali, offerta di medicinali mediante farmacie, anche attraverso il sostegno e accordi sul territorio". Sembra quindi che il primo elemento di differenziazione dalla cooperativa di consumo sia l'eterogeneità dei servizi offerti, in modo tale da rispondere a bisogni diversificati della propria comunità e coprire una domanda più allargata e di sostegno al territorio nel suo complesso. Gli intervistati pongono inoltre l'accento sulla dimensione territoriale, confermando - anche nelle interviste - il fatto che la conversione in cooperativa di comunità può rappresentare una soluzione da preferire decisamente alla fusione tra cooperative della medesima tipologia; una preferenza quindi per un'innovazione estensiva tipologica piuttosto che territoriale, dato che l'ampliamento della zona di competenza potrebbe più facilmente "snaturare il legame con il territorio".

Rispetto alla definizione di cooperativa di comunità, si è cercato poi di capire se gli intervistati siano favorevoli all'introduzione di una nuova forma giuridica, disciplinata e regolamentata legislativamente, oppure concepiscano tale denominazione come una semplice caratteristica migliorativa della propria cooperativa di consumo, con un nuovo assetto di governance o una qualifica aggiuntiva, a fini identificativi piuttosto che di convenienza fiscale o per accesso a contributi e partnership pubblico-private. Se una cooperativa opta in maniera netta per far sorgere una nuova tipologia cooperativa, un'altra pensa che ciò non sia assolutamente necessario e che "la cooperativa potrebbe rimanere la medesima, ma con un'idea imprenditoriale nuova, rivolta più al sociale e alla comunità" e puntualizzando che, nella pratica tale, cambiamento sta già avvenendo. La terza cooperativa non prende invece posizione, credendo che sia importante valorizzare le attività e i prodotti del proprio territorio, perché "promuovere il prodotto di un'organizzazione del territorio porta benefici a tutta la comunità". Non è quindi facile, all'interno dello stesso mondo cooperativo, trovare almeno per ora una visione comune di cooperativa di comunità e identificare quale sia la strada da intraprendere dal punto di vista giuridico e gestionale.

5 La persona alla quale sono state poste le domande oggetto dell'approfondimento è stata in tutti e tre i casi il direttore delle cooperative di consumo, la medesima figura che si era occupata della compilazione del questionario.

Approfondendo le dimensioni del cambiamento e dei tratti che una cooperativa di comunità dovrebbe avere, emerge innanzitutto la necessità di confrontarsi su natura e dimensione della compagine sociale. I direttori concordano nell'affermare che la base sociale potrebbe sostanzialmente rimanere invariata, dato che *"il socio della cooperativa di consumo è anche socio della cassa rurale e della cantina sociale"*. Sono identificabili tuttavia, nelle parole dei direttori intervistati, anche almeno altri due soggetti che potrebbero essere inclusi nella base sociale: l'ente pubblico e l'Azienda di promozione turistica (Apt). In queste affermazioni possiamo identificare interessanti aspetti di approfondimento.

Soffermandoci sulla prima parte dell'affermazione, secondo cui il socio della cooperativa di consumo è anche socio della cassa rurale e della cantina, emergono due riflessioni. In primo luogo, come premesso, il presupposto dal quale queste affermazioni scaturiscono è l'appartenenza ad un territorio molto circoscritto; le cooperative intervistate identificano la natura di cooperativa di comunità nella capacità di includere un numero significativo di cittadini o appartenenti al territorio (aspetto che non sarebbe possibile riproporre in ambito urbano, dove il contesto è molto più ampio ed i bisogni dei cittadini troppo eterogenei o già meglio soddisfatti da imprese tradizionali). In secondo luogo, l'affermare che i soci della propria cooperativa sono anche soci di altre cooperative del territorio fa intendere che la comunità è già inserita in un tessuto fatto di cooperazione e principi cooperativi, che la comunità trova già nella cooperazione il soddisfacimento a diversi suoi bisogni, e che quindi il senso di una cooperativa di comunità sarebbe quello di includere sotto lo stesso "tetto" persone, bisogni e strumenti diversi ma spesso già esistenti.

Questa visione è confermata in altri passaggi delle interviste. Se la cooperativa di comunità si costituisce come aggregazione tra diverse cooperative del territorio può avere il vantaggio di affrontare in modo migliore - rispetto alla frammentazione - la congiuntura economica sfavorevole; in particolare, per le cooperative di consumo, l'esercizio della sola attività commerciale è a forte rischio, soprattutto per il problema (percepito anche nei piccoli centri) della pressione da parte di altri punti vendita ordinari, che *"riescono talvolta ad essere più competitivi, perché agiscono come imprese, non dando attenzione agli aspetti sociali"*. La diversificazione dei servizi potrebbe essere considerata un modo per creare economie di scala, per fidelizzare i soci, per coprire le eventuali temporanee perdite di un'attività con i profitti di un'altra, per stare sul mercato con maggior efficienza.

La riflessione ha portato poi l'attenzione sul coinvolgimento dell'ente pubblico. La sua inclusione nella base sociale è considerata un modo per rendersi "ancor più" cooperative di comunità. Come affermato da uno dei direttori intervistati, *"l'attenzione al territorio e alla comunità da parte della cooperativa e dell'ente pubblico dovrebbero andare nella medesima direzione"*. In questa visione, la cooperativa di consumo sembra quindi evolvere nettamente verso un assetto multi-stakeholder, quantomeno per la volontà di coinvolgimento dell'attore pubblico.

Se i direttori intervistati hanno visto nella sinergia con l'ente pubblico soprattutto la possibilità di pianificare insieme interventi o semplicemente trovare interessi comuni per il benessere della comunità, l'intervista ha poi portato gli intervistati a riflettere esplicitamente sulla possibilità o necessità di gestire, come cooperativa di comunità, anche beni pubblici; uno dei direttori crede potrebbe essere *"una buona idea"* sottolineando ancora una volta la necessità di trovare interessi comuni, affinché un progetto (comunque complicato da attuare, come quello della costituzione di una cooperativa di comunità) possa essere realizzato.

Terzo attore da coinvolgere, come premesso, è - nell'intenzione di uno dei direttori - l'Azienda di promozione turistica (Apt), che dovrebbe interagire con le strutture commerciali, con le cooperative e le associazioni del territorio, così da creare sinergie positive tra le attività, i beni e prodotti tipici del luogo ed il contesto economico, anche in prospettiva di una *"valorizzazione degli antichi mestieri e delle attività artigianali che via via si stanno abbandonando"*.

Conoscenza del territorio, quindi, e sostegno dello stesso: da parte della cooperativa, che include la comunità nella sua base sociale; da parte dell'ente pubblico, che ne studia i bisogni e può partecipare alla pianificazione degli interventi; con l'Apt, in quanto soggetto di promozione degli interessi economici e della visibilità del territorio. Il territorio sembra apparire l'elemento di delimitazione dell'azione per l'identificazione dei soggetti da coinvolgere. Per questo, in una delle domande, si è chiesto in modo esplicito qual è la dimensione ottimale, nell'ambito territoriale, nel quale sarebbe bene far operare la cooperativa di comunità. Se un direttore rimane molto vago sull'argomento, un altro afferma che *"mettere un vincolo fisso potrebbe essere restrittivo, perché dipende dal territorio"* ed il terzo sostiene che l'ordine di grandezza massimo dovrebbe essere la comunità di valle. Riflessione molto aperta quindi, risposte soggettive ed elemento di possibile dibattito.

Per queste ragioni, probabilmente, portare avanti da soli un percorso di conversione in cooperative di comunità non è proponibile. Non solo l'assenza di un contesto giuridico chiaro non aiuta, ma di certo i processi di conversione richiedono da parte di organizzazione e soci coinvolti. E' per questo che le cooperative di consumo hanno affermato, a conclusione dell'intervista, che l'attore principale che possa sostenere il cammino di trasformazione (quanto meno di tipo culturale se non di forma giuridica) deve essere la Federazione Trentina della Cooperazione, organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo, giuridicamente riconosciuta, operante sul territorio della provincia di Trento e che ha recentemente affrontato temi quali il *"rapporto con i soci e la socialità, per far capire e riprendere quei principi che hanno fatto nascere la cooperazione"* afferma un direttore. *"E questo è il sentiero che dobbiamo continuare a seguire"*.

Conclusioni

Quando, da un punto di vista teorico, ci interroghiamo sulle implicazioni che una nuova regolamentazione o nuove istituzioni possono comportare, è necessario valutarne le implicazioni pratiche e la necessità che nuovi scenari amplino le possibilità di azione, invece che rischiare - al contrario - di generare ostacoli o di turbare equilibri di per sé fragili. Così, discutere oggi di cooperative di comunità significa, per chi scrive, interrogarsi anche su cosa la presenza di una nuova forma giuridica (o qualifica) di questo tipo possa avere nel movimento cooperativo e per l'azione pratica delle organizzazioni già esistenti.

Nel tempo e nello spazio, le cooperative tradizionali (di produzione e lavoro, di consumo, di credito, agricole etc.) hanno dato ampia dimostrazione della loro funzione sociale, della capacità di rispondere a bisogni collettivi attraverso l'azione auto-organizzata e solidale delle persone, delle ricadute occupazionali, economiche e sociali, della possibilità di rappresentare una chance per le zone marginalizzate, della capacità di mobilitare risorse locali per realizzare beni di interesse comune, di soddisfare esigenze di stakeholder anche diversi. Le cooperative sociali rappresentano forse ad oggi la forma cooperativa che più marcatamente identifica la funzione e l'impatto sociale delle cooperative, poiché in essa la missione è esplicitamente il perseguimento del benessere della comunità o di fasce marginali della stessa, e poiché la base sociale tipicamente si amplia prevedendo il coinvolgimento spesso di molteplici portatori di interessi.

L'interesse per la comunità è in altre parole un elemento fondante di molte forme cooperative già esistenti. Il discutere oggi di cooperative di comunità significa anche capire quali tipologie di cooperative esistenti presentino - o potrebbero presentare - le caratteristiche di una cooperativa di comunità. Il presente articolo si è proposto come una sorta di esercizio, volto ad identificare le caratteristiche che potrebbero definire una cooperativa di comunità e - nell'azione di cooperative già esistenti - il livello di sviluppo della funzione sociale e dell'interesse verso la comunità.

Le cooperative qui analizzate sono state le cooperative di consumo, con focus sperimentale su quelle trentine, caratterizzate da una forte presenza in aree montane o rurali, marginali, a bassa offerta di servizi, ad elevata partecipazione della popolazione.

Le analisi condotte hanno permesso di stabilire come la maggior parte delle cooperative di consumo metta certamente al centro della sua azione e delle politiche sociali il socio-consumatore e la vendita di servizi di qualità. Inoltre in più aspetti si rilevano un'attenzione marcata per le ricadute sociali, per il sostegno dei sistemi socio-economici locali e per un diretto coinvolgimento della comunità. Il fatto che quindi le cooperative di consumo possano assumere i tratti, la qualifica o la forma giuridica di cooperative di comunità è una possibilità che potrà non appartenere a tutte, ma che potrebbe interessarne certamente una parte (anche significativa). Guardando alla composizione della base sociale, si osserva infatti che le cooperative di consumo includono spesso ampie percentuali di popolazione locale e in alcuni casi portatori di interessi diversi (anche se la partecipazione attiva è talvolta bassa o la cooperativa stessa non promuove politiche per un miglior ascolto e coinvolgimento dei soci).

Analizzando la territorialità, certamente nel caso trentino spiccano per numero le cooperative dislocate nei piccoli centri, dove i rischi di decremento demografico o spopolamento sono elevati e la cooperativa può rappresentare un elemento di continuità per la vita e il benessere della popolazione locale. Rispetto alla mission, molte cooperative di consumo - soprattutto di piccole dimensioni - si sono date fin dalle origini l'obiettivo di rispondere ai bisogni collettivi e di migliorare il benessere locale. Rispetto all'oggetto della produzione, alcune si stanno già interrogando sulla necessità di ripensare l'attuale offerta quasi esclusivamente concentrata nel settore della vendita dei generi alimentari per allargarla ad altri servizi di cui il territorio necessita.

Superando queste definizioni vogliamo anche sottolineare come vi sia una difficoltà di separazione tra cooperative di comunità e funzione sociale e il continuum tipologico sia presente in modo chiaro anche tra le cooperative di consumo, come dimostrano i modelli di raggruppamento e di lettura congiunta dei loro tratti.

Queste considerazioni ci portano ad affermare che un'ipotetica legge sulle cooperative di comunità avrà un forte impatto a seconda dei parametri più o meno restrittivi che la stessa adotterà nel definire questa nuova forma giuridica (o qualifica). Essa potrà determinare o meno, infatti, un diverso interesse alla adozione di questa forma da parte di organizzazioni che attualmente hanno una diversa natura giuridica.

Un punto tuttavia rimane fuori discussione: la cooperazione riveste una forte funzione sociale. Molte delle cooperative qui oggetto di indagine - in modo eterogeneo per dimensione, territorio, struttura - hanno in comune il ruolo sociale che la cooperativa ricopre per il suo territorio, per la sua comunità e per i diversi stakeholder. E' in questa natura spesso ibrida che il confine della mutualità

si confonde con quello della socialità dell'azione e che l'essere cooperativa per la comunità può declinarsi nel diventare cooperativa di comunità. Si tratta di equilibri a geometrie variabili, che ad oggi è difficile manovrare, ma che sarà necessario posizionare a breve per evitare che tutti si definiscano imprese di comunità per mera convenienza o che nessuno investa nella trasformazione in impresa di comunità per la presunzione di riuscire già a soddisfare gli interessi del proprio territorio.

Se la cooperazione di consumo, al pari di altre tipologie esistenti, vuole diventare espressione più inclusiva dei diversi stakeholder del territorio e soddisfare i bisogni degli stessi, essa deve tuttavia riflettere in modo più innovativo sui modelli organizzativi, sui beni e servizi che la comunità richiede, che possono generare sia maggior impatto sociale della cooperativa stessa che aumento delle proprie economie. Per fare ciò potrebbe essere necessario avvalersi di nuove forme di aggregazione tra soggetti. L'elemento identificativo deve comunque essere l'intreccio tra i bisogni della comunità ed il territorio di appartenenza.

Bibliografia

Bagnoli L. (a cura di) (2011), *La funzione sociale della cooperazione. Teorie, esperienze e prospettive*, Carocci, Roma.

Bonella S. (2001), "Ma che cos'è la mutualità", *Rivista della cooperazione*, (4), pp. 3-5.

Campos J.L.M. (1997), "Contributions of the Social Economy to the General Interest", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68(3), pp. 397-408.

Demozzi M., Zandonai F., "L'impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi", in Scaratti G., Zandonai F. (a cura di) (2007), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*, Bari-Roma, Editori Laterza, pp. 251-273.

European Commission (2003), *Green Paper on Services of General Interest*, COM(2003) 270, Bruxelles.

Euricse (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse.

ICA International Co-operative Alliance (1995), *Statement on the Co-operative Identity*, disponibile online sul sito <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> [ultimo accesso: 1 agosto 2015].

Legacoop (2011), *Guida alle Cooperative di Comunità*, <http://bit.ly/1KxQFJ3>

MacPherson I. (2012), "Cooperative's concern for the community: from members towards local communities' interest", *Euricse Working Paper*, 46 | 13.

Mori P.A. (2014), "Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision", *Euricse Working Papers*, 63|14. <http://bit.ly/1RJHSaS>

Zamagni V., Battiloni P., Casali A. (2004), *La cooperazione di consumo in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Antonio Fici (*Università degli Studi del Molise*)

L'impresa sociale nel progetto di riforma del terzo settore italiano: appunti e spunti

Abstract

Il presente articolo costituisce, con qualche modifica ed integrazione, parte di un più ampio saggio di Antonio Fici dal titolo "Funzione e modelli di disciplina dell'impresa sociale in prospettiva comparata", destinato a prossima pubblicazione nel volume curato dallo stesso autore "Diritto dell'economia sociale. Teorie-tendenze-prospettive", Editoriale Scientifica, Napoli.

Dopo essere stata annunciata nell'aprile del 2014 dal Presidente del Consiglio dei Ministri italiano¹ - che il mese seguente lanciava in merito una consultazione pubblica sulla base di alcune linee guida² - la riforma del terzo settore è divenuta oggetto di un disegno di legge delega, presentato dal Governo italiano alla Camera dei Deputati il 22 agosto 2014³. Apportando significative modifiche al d.d.l. governativo, la Camera ha quindi approvato nell'aprile del 2015 un testo di legge delega, che si trova attualmente in discussione al Senato della Repubblica e su cui si basano le presenti brevi note di commento⁴.

Per comprendere quale sia la relazione tra questa iniziativa legislativa e il tema specifico dell'impresa sociale, è necessario premettere che nel contesto culturale italiano, anche legislativo, il "terzo settore" raggruppa un insieme di enti privati caratterizzati dal perseguimento di finalità di interesse generale senza scopo di lucro⁵ (Zamagni, 2011; Rossi, Zamagni, 2011). Vi rientrano, pertanto, anche le cooperative sociali e le imprese sociali, che si distinguono all'interno del terzo settore, principalmente, per la natura imprenditoriale dell'attività svolta⁶. Volendo riformare il terzo settore, questo disegno di legge italiano si occupa dunque altresì - né poteva essere diversamente - degli enti imprenditoriali del terzo settore italiano, ovvero sia le imprese sociali (e le cooperative sociali).

Occorre altresì preliminarmente rilevare che il terzo settore italiano non coincide con il settore dell'economia sociale, così come individuato da alcune recenti leggi nazionali europee in materia, innanzitutto perché il primo non comprende le cooperative ordinarie (cioè quelle mutualistiche e non sociali) che invece costituiscono la componente forse più importante del secondo; inoltre perché il terzo settore comprende gli enti di erogazione o donativi, che non rientrano invece nel secondo in ragione del requisito di economicità ed imprenditorialità che deve connotare l'attività svolta dagli enti dell'economia sociale⁷.

L'iniziativa legislativa di riforma è ambiziosa, ed anche per questo particolarmente delicata e complessa⁸. Nel testo approvato dalla Camera si prospetta infatti non soltanto la revisione della disciplina codicistica in materia di associazioni e fondazioni (ed altre istituzioni private) (art. 1, comma 2, lett. a), ma anche e soprattutto di provvedere "al riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore di cui al comma 1, compresa la disciplina tributaria applicabile a tali enti, mediante la redazione di un apposito codice del Terzo settore, secondo i principi e i criteri direttivi di cui all'articolo 20, commi 3 e 4, della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni"⁹.

La riforma, pertanto, è chiamata sia a modificare una specifica parte del codice civile italiano (il titolo II del libro primo) sia a dar vita ad un codice c.d. di settore (in questo caso, del Terzo settore) che raccolga e coordini tutte le disposizioni delle discipline vigenti in materia, tanto sostanziali quanto tributarie, e faccia ad esse precedere disposizioni generali e comuni¹⁰. Considerata la complessità del coordinamento tra disciplina codicistica e discipline speciali, e tra queste discipline speciali e le discipline tributarie che riguardano gli enti che le prime hanno ad oggetto; considerato il numero rilevante di discipline speciali attualmente esistenti, nonché la loro intrinseca complessità; considerata l'ampiezza del terzo settore e la varietà e pluralità di interessi, talvolta contrapposti, delle singole categorie di enti che lo compongono (basti solo pensare che al suo interno convivono enti imprenditoriali ed enti non imprenditoriali; enti solidaristici ed enti mutualistici; enti a struttura associativa ed enti a struttura fondazionale; tipi di enti e categorie di enti; categorie civilistiche e categorie fiscali; nonché ibridi vari tra questi estremi); tutto ciò considerato, l'attività del Governo di attuazione delle delega richiederà tempo e soprattutto energie considerevoli, sicuramente non inferiori a quelle a suo tempo impiegate per riformare nel 2003 il diritto delle società commerciali e cooperative, se (naturalmente) si vuole sfruttare l'occasione della riforma per migliorare realmente il quadro legislativo delle organizzazioni di terzo settore, nell'interesse di queste ultime e dei beneficiari finali delle loro attività.

Con specifico riferimento all'impresa sociale, i temi e le questioni principali che il d.d.l. coinvolge e pone sono i seguenti.

Innanzitutto, da un punto di vista formale, ma non privo di possibili risvolti sostanziali, soprattutto in ragione della scelta di raccogliere la normativa del terzo settore in un autonomo codice di settore, attualmente prevale la sensazione che la revisione delle discipline dell'impresa sociale costituisca un punto a sé della riforma, distinto dal riordino e dalla revisione organica che dovrebbe portare alla redazione di un codice. Infatti, della prima si parla in una disposizione autonoma del d.d.l. (art. 1, comma 2, lett. c), distinta da quella che si occupa del codice del terzo settore (art. 1, comma 2, lett. b), ed anche in altre disposizioni del d.d.l. sembra emergere questa separazione tra enti del terzo settore ed impresa sociale (cfr. art. 9, lett. g)¹¹. Ebbene, nessuna ragione vi sarebbe per mantenere *post* riforma una disciplina formalmente autonoma dell'impresa sociale (e dunque il d.lgs. n. 155/2006 eventualmente rivisto) piuttosto che inserirla, anch'essa, nel codice del terzo settore. Non solo, infatti, l'impresa sociale è un soggetto del terzo settore, come lo stesso legislatore dimostra di condivi-

1 Precisamente il 12 aprile 2014 nel corso del Festival del Volontariato di Lucca.

2 *Linee guida per una riforma del Terzo Settore*, 12 maggio 2014, annunciate dallo stesso Presidente del Consiglio italiano, Matteo Renzi, con due tweet in pari data. La consultazione pubblica si è svolta dal 13 maggio al 13 giugno 2014. Lo slogan generale era "Lo chiamano terzo settore, ma in realtà è il primo". Cinque le linee guida principali ivi individuate: ricostruire le fondamenta giuridiche, definire i confini e separare il grano dal loglio; valorizzare il principio di sussidiarietà verticale e orizzontale; far decollare davvero l'impresa sociale; assicurare una leva di giovani per la "difesa della Patria" accanto al servizio militare; dare stabilità e ampliare le forme di sostegno economico, pubblico e privato, degli enti del terzo settore. A loro volta, queste linee guida erano articolate in 29 punti.

3 Cfr. A.C. n. 2617, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale*, presentato il 22 agosto 2014. <http://bit.ly/1gjq7P0>

4 Cfr. A.S. n. 1870, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale*, approvato dalla Camera dei Deputati il 9 aprile 2015. <http://bit.ly/1gjqetW>

5 Sul versante legislativo la prima volta (se non andiamo errati) in cui compare un riferimento legislativo esplicito al terzo settore è nell'art. 5 della legge 8 novembre 2000, n. 328, che peraltro non conteneva una definizione di terzo settore (anche se l'art. 1 della medesima legge faceva riferimento a "organismi non lucrativi di utilità sociale, organismi della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato e altri soggetti privati"). Da quel momento in poi al terzo settore hanno fatto riferimento numerosi atti normativi, senza però mai fornire di esso una precisa definizione.

6 Anzi, il d.d.l. in esame contribuisce alla migliore messa a fuoco di questo terzo settore, poiché, colmando una lacuna dell'ordinamento giuridico, che più volte fa riferimento al terzo settore senza mai propriamente

dere, allorché nel d.d.l. definisce il settore facendo riferimento “anche” alla “produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale” (art. 1, comma 1); ma sarebbe inspiegabile da un punto di vista logico includere le cooperative sociali nel codice del terzo settore e mantenere l’impresa sociale in una legge da questa autonoma¹².

L’impresa sociale è e sarà ovviamente interessata da tutti i profili della riforma, anche quelli generali e comuni a tutti gli enti del terzo settore (categoria cui essa, come testé precisato, appartiene), attualmente contenuti negli artt. 2, 3 e 4 del d.d.l., anche se il loro impatto effettivo su questa particolare figura del terzo settore sarà limitato dalla circostanza che molte di queste disposizioni si rivolgono a realtà non imprenditoriali del terzo settore o hanno senso solo per queste ultime (cfr., ad esempio, artt. 3, lett. d, e 4, comma 1, lett. e); dal fatto che la disciplina attuale dell’impresa sociale già contiene molte delle previsioni generali che la riforma si propone di introdurre (cfr., ad esempio, art. 4, comma 1, lett. f); e infine del fatto che l’articolo 6 del d.d.l., dedicato all’impresa sociale, presenta varie previsioni particolari che, in quanto tali, prevarranno su quelle generali contenute nel d.d.l. (cfr., ad esempio, art. 4, lett. d).

Venendo proprio alle previsioni particolari di cui all’art. 6 del d.d.l., le novità che la riforma dovrebbe introdurre rispetto all’attuale disciplina contenuta nel d.lgs. n. 155/2006, pur non apparendo così sconvolgenti sul piano del diritto sostanziale (mentre più interessanti sembrano quelle di sostegno economico previste dell’art. 9¹³), potrebbero però avere un certo impatto (se positivo o negativo, rimane da stabilirsi, dipendendo molto dalle sensibilità individuali dell’interprete) sull’identità giuridica dell’impresa sociale.

Tra i requisiti per la qualifica di impresa sociale (lett. a), un’innovazione è quella relativa alla formula secondo la quale l’impresa sociale è tenuta a realizzare “impatti sociali positivi” attraverso la propria attività d’impresa. Non sembra tuttavia che questa formulazione possa essere foriera di significativi effetti sostanziali. Si tratta soltanto di un’espressione “di moda” (e che infatti nel d.d.l. abbonda: cfr., oltre all’art. 6, lett. a, gli artt. 4, lett. m; 7, comma 3; 9, lett. a, che di valutazione dell’impatto sociale contiene una definizione¹⁴) con cui si indicano i risultati, evidentemente positivi, che ci si attende dall’azione delle imprese sociali sulla società, la collettività o la comunità di riferimento (risultati che potranno e dovranno essere oggetto di informazione e comunicazione da parte delle imprese sociali medesime, innanzitutto attraverso lo strumento del bilancio sociale, nonché di accertamento da parte delle autorità incaricate di svolgere i controlli sulle imprese sociali). Peraltro, questa nuova formula (se rimarrà) potrebbe dar luogo ad una contraddizione interna alla disciplina, se si

pensa che, nell’ordinamento giuridico italiano, a differenza che in altri (dove infatti formule di questo genere, come il *community interest test* inglese, hanno più senso), l’impresa sociale è vincolata a svolgere la propria attività in certi settori di utilità sociale (e questo requisito è destinato a rimanere dopo la riforma, che anzi, come diremo tra breve, aggiunge “nuovi” settori ai “vecchi” di cui all’art. 2, comma 1, d.lgs. n. 155/2006)¹⁵. Da ciò sorge dunque una domanda: sarà sufficiente svolgere attività in quei settori affinché un ente possa essere considerato impresa sociale, oppure occorrerà che esso superi anche il test di impatto sociale positivo? Ma se così fosse, perché allora quei settori sono definiti “di utilità sociale”?

Più interessante è invece il riferimento (sempre nelle lett. a) al coinvolgimento, oltre che dei dipendenti e degli utenti, di tutti i soggetti interessati alle attività dell’impresa sociale, dal momento che il d.lgs. n. 155/2006 si limita a prevedere il coinvolgimento soltanto di lavoratori ed utenti¹⁶.

Si prevede un ampliamento dei settori di attività di utilità sociale (che, dunque, rimangono come elemento identificativo dell’impresa sociale italiana), includendovi in particolare “quelli del commercio equo e solidale, dei servizi per il lavoro finalizzati all’inserimento dei lavoratori svantaggiati, dell’alloggio sociale e dell’erogazione del microcredito da parte di soggetti a ciò abilitati in base alla normativa vigente” (lett. b)¹⁷.

Si prevede che le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscano di diritto la qualifica di imprese sociali (lett. c), laddove, secondo la normativa vigente, le prime devono rispettare due norme del d.lgs. n. 155/2006 per ottenerla. Questa innovazione non ci convincerebbe qualora non fosse accompagnata da modifiche della disciplina attuale delle cooperative sociali (di cui alla legge n. 381/91), dirette ad introdurre nel suo corpo quelle misure di *governance* di cui essa risulta al momento carente (obbligo di redigere un bilancio sociale; coinvolgimento degli *stakeholder* esterni, ecc.)¹⁸. È qui in gioco, infatti, il primato della forma cooperativa quale veste giuridica dell’impresa sociale (su cui ci siamo più ampiamente soffermati in altra sede), dove abbiamo cercato di spiegare per quale motivo l’impresa sociale in forma di cooperativa costituisca il modello per eccellenza di impresa sociale, quello che le attribuisce l’identità più forte come tale, in particolare se la si mette a confronto con l’impresa sociale in forma di società di capitali, così come disciplinata negli Stati Uniti d’America (Fici, di prossima pubblicazione, b). Se le lacune della disciplina vigente lasciassero troppo libere le imprese sociali cooperative rispetto alle imprese sociali costituite in altra forma, non solo potrebbe porsi un problema di legittimità costituzio-

definirlo, di terzo settore offre una precisa definizione, che è la seguente: “per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche e solidaristiche e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività d’interesse generale anche mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale nonché attraverso forme di mutualità. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati e le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche” (art. 1, comma 1). Vè da aggiungere che il d.d.l., pur non presentando un elenco di enti del terzo settore, fa riferimento nel testo a tipi legislativi generali e speciali di enti, che in tal modo implicitamente considera appartenenti alla categoria degli enti del terzo settore, e cioè associazioni, fondazioni e altre istituzioni di carattere privato senza scopo di lucro (art. 1, comma 2, lett. a); art. 3); cooperative sociali, consorzi di cooperative sociali e imprese sociali (art. 6); organizzazioni di volontariato; centri di servizio per il volontariato; associazioni di promozione sociale; società di mutuo soccorso; associazioni tra enti del terzo settore (art. 5); enti delle confessioni religiose che hanno stipulato patti o intese con lo Stato (art. 4, comma 1, lett. c).

7 Antesignana la legge spagnola del 2011 (*Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*) cui hanno fatto seguito la legge portoghese del 2013 (*Lei 30/2013, de 8 de maio, Lei de Bases da Economia Social*) e quella francese del luglio del 2014 (*Loi 2014-856, du 31 juillet 2014, relative à l’économie sociale et solidaire*), sulle quali cfr. (Arrieta Idiakez, di prossima pubblicazione), (Aparício Meira, 2013) e (Hiez, 2015). Non può invece definirsi una vera e propria legge sull’economia sociale (per lo meno, avendo come modelli di riferimento le leggi sopra indicate), nonostante il titolo che porta (*Legge sull’economia sociale e la imprenditorialità sociale*), la legge greca n. 4019/2011, che in realtà è una legge sulle cooperative sociali: cfr. (Nasioulas, 2011), dove si afferma: “*This legislative act should then be named as ‘Law on Social Cooperative Enterprises’. Thus the utilization of the term ‘Social Economy’*”

nale della disciplina di riforma per ingiustificata disparità di trattamento, ma in concreto aumenterebbe il rischio di “false” cooperative sociali, che danneggerebbero non solo l’immagine del settore cooperativo ma anche di quello dell’imprenditorialità sociale¹⁹. Un invito può dunque essere rivolto allo stesso movimento delle cooperative sociali a richiedere al legislatore regole più rigorose per lo stesso movimento; regole che non devono essere viste come vincoli, bensì come opportunità, perché segnalano al pubblico un “certo modo di fare impresa”, riducono il rischio di abusi della forma giuridica, e ne scoraggiano un uso opportunistico da parte di imprenditori animati da motivazioni diverse da quelle che si vorrebbero alla base del movimento²⁰.

La lett. d) fa invece riferimento al tema della remunerazione del capitale sociale di un’impresa sociale e della ripartizione degli utili. Sul punto il d.d.l. supera la disciplina vigente - la quale esclude ogni distribuzione di utili (cfr. art. 3 d.lgs. n. 155/2006) - e riconosce la possibilità di una remunerazione, da sottoporsi però (in sede di attuazione della legge delega) a condizioni e limiti massimi, anche differenziando a seconda della forma giuridica dell’impresa sociale (ad esempio, associazione o società per azioni), e “in analogia con quanto disposto per le cooperative a mutualità prevalente”, fermo restando che, in ogni caso, deve essere assicurata “la prevalente destinazione degli utili al conseguimento degli obiettivi sociali”.

Dall’attuale formulazione della norma non risulta chiaro se il legislatore delegato, nel regolare il punto, dovrà in ogni caso attenersi al limite massimo di cui all’art. 2514, c.c., in tema appunto di cooperative a mutualità prevalente (ovverosia, interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo), oppure possa superarlo facendo leva sul successivo riferimento, sicuramente più ampio ed elastico, alla destinazione prevalente degli utili al conseguimento degli obiettivi sociali. Riteniamo che la prima alternativa sia quella preferibile in termini di opportunità e coerenza sistematica, non sembrando sussistere alcuna valida ragione per cui alle imprese sociali si debba accordare la possibilità di remunerare il capitale sociale conferito dai soci più di quanto possano fare le cooperative ordinarie. Non potrebbe infatti addursi il motivo di agevolare il finanziamento dell’impresa sociale, che vincoli rigidi alla distribuzione di utili (come quelli di cui all’art. 2514 c.c.) comprometterebbero, sia perché in generale il capitale di rischio non costituisce l’unica forma di finanziamento di un’impresa (ma è solo quella forma che, questo sì, offre la possibilità di controllare l’impresa, non solo di fatto ma anche di diritto), sia perché, in concreto, tali vincoli non hanno certo impedito alle società cooperative di proliferare in Italia (grazie anche alla capacità che hanno dimostrato di crearsi, in una logica di sistema e con l’assistenza del legisla-

tore, forme alternative di finanziamento, come quelle che transitano attraverso i fondi mutualistici gestiti dalle associazioni nazionali di rappresentanza del movimento cooperativo, o meglio, da società da loro controllate). Rispettare l’art. 2514 c.c. significherebbe preservare il modello italiano di impresa sociale, che peraltro è anche quello più diffuso in Europa, in quanto contrapposto a quello inglese e nordamericano²¹.

Collegata al precedente punto è la previsione di cui alla lett. e), soprattutto per quanto riguarda i limiti alla remunerazione delle cariche sociali e alla retribuzione dei titolari degli organismi dirigenti. Si tratta di impedire forme di distribuzione indiretta di utili (o di lucro indiretto, come si usa anche dire), come già faceva l’art. 3, d.lgs. n. 155/2006.

Logicamente collegata alla lett. b) è invece la disposizione di cui alla lett. f). Anche quest’ultima mira infatti ad estendere il perimetro di attività dell’impresa sociale, ma questa volta con riferimento all’impresa sociale di inserimento lavorativo (di cui all’attuale art. 2, comma 2, d.lgs. n. 155/2006), per cui prevede la ridefinizione delle categorie di lavoratori svantaggiati tenendo conto delle nuove forme di esclusione sociale, ciò che porterà ad un probabile allargamento del numero di lavoratori che l’impresa sociale di inserimento lavorativo potrà impiegare per essere qualificata tale.

La lett. i) si propone di vincolare l’impresa sociale ad avere un organo interno (precisamente, uno o più sindaci) incaricato del controllo di legittimità²². Tale disposizione ha contenuto innovativo solo se si ritiene che essa imponga questo vincolo sempre e comunque, e dunque a prescindere dalle condizioni attualmente individuate (mediante rinvio all’art. 2435-bis, codice civile italiano) dall’art. 11, comma 1, d.lgs. n. 155/2006, alla cui sola presenza scatta l’obbligo per le imprese sociali di nominare uno o più sindaci.

Riservo l’ultimo commento alla disposizione di cui alla lett. g), che mi pare particolarmente significativa, non tanto perché stravolge l’attuale assetto di *governance* dell’impresa sociale, ma in quanto costituisce sintomo di un diverso approccio, di natura puramente strumentale, all’impresa sociale. Prevedendo che debba essere data possibilità alle imprese private e alle amministrazioni pubbliche di assumere cariche sociali negli organi di amministrazione delle imprese sociali (salvo il divieto di assumerne la direzione, la presidenza e il controllo), la lett. g) si propone di modificare l’attuale norma di cui all’art. 8, comma 2, d.lgs. n. 155/2006, secondo cui soggetti nominati da questi enti non possono rivestire cariche sociali. Ora, a parte il fatto che il legislatore ha dimenticato di specificare

is misleading; the concept of Social Economy is not substantially utilized in the body of the Law thus proving to be superfluous and of no real practical or legal consequence. In essence it is only used one more time in Art. 14 as a distinctive name of the Register for the three kinds of civil cooperatives discussed above” (Nasioulas, 2011 - p. 13). Anche in altri paesi dell’UE si sta discutendo di introdurre leggi sull’economia sociale, ad esempio in Romania: cfr. al riguardo (Fici, Galera, di prossima pubblicazione).

8 Proprio la delicatezza dei temi trattati e delle diverse sensibilità coinvolte dalla riforma richiederebbe una legge delega più specifica rispetto all’attuale testo approvato dalla Camera, che, nonostante qualche passo in avanti, rimane, come già si è osservato con riguardo all’originario d.d.l. governativo (Rossi, 2014), assai generico. Nella direzione di integrare i contenuti (ancora) troppo lacunosi del d.d.l. sembra orientato il Senato, per lo meno da quanto emerge dalla relazione del sen. Lepri in Commissione Affari Costituzionali (Vita 12 maggio 2015, <http://bit.ly/1exmHH8>).

9 Invero, il medesimo comma dell’art. 2 contiene altri due punti autonomi, la revisione della disciplina in materia di impresa sociale (lett. c) e la revisione della disciplina in materia di servizio civile nazionale (lett. d). Della prima si darà conto subito appresso nel testo.

10 Da notare che l’originario disegno di legge governativo faceva riferimento, piuttosto, ad un testo unico (cfr. A.C. n. 2617). La dottrina si era schierata allora in favore di un codice di settore (Pacini, 2014), in ciò seguita dalla Camera, che ha così modificato il testo. Naturalmente, la scelta del codice sollecita, ed in un certo senso impone, la presenza di disposizioni generali e comuni a tutti gli oggetti disciplinati, che sono peraltro prodromiche all’autonomia del codice, anche rispetto al codice civile (particolarmente utile, al riguardo, la lettura del recente saggio di Zoppini (Zoppini, 2015)). Appare dunque leggermente contraddittorio da un lato difendere e promuovere l’idea del codice del terzo settore, dall’altro suggerire che lo statuto generale, comprendente le regole comuni alle singole aree di intervento sicontenuto nel codice civile

nel d.d.l. "imprese private con finalità lucrative", cui sicuramente intendeva fare riferimento, non è chiaro se questa disposizione punti addirittura ad introdurre nell'ambito della disciplina dell'impresa sociale la discussa figura della persona giuridica amministratore (Pescatore, 2012; Cetra, 2013), oppure se l'attuale formulazione della norma si debba soltanto ad un'imprecisione terminologica ed a confusione concettuale. Fatto sta che quest'ultima disposizione del d.d.l. (soprattutto se collegata con quella di cui alla lett. d) porta chiaramente alla luce alcune "forze" che stanno dietro l'attuale progetto di riforma della disciplina dell'impresa sociale italiana, cioè le imprese capitalistiche *for profit* che vedono in un'impresa sociale con minori vincoli per ciò che attiene alla distribuzione degli utili e da loro co-gestita mediante partecipazione diretta agli organi di governo (anche se il controllo non è in teoria ammissibile), un efficace strumento per l'attuazione dei propri scopi statuari.

L'autore di questa pagine non può pertanto che rinviare qui ad un *caveat* già formulato altrove sul rischio di "cattura" del settore dell'economia sociale da parte di quello dell'economia capitalistica *for profit*. Un tentativo di "cattura" dapprima confinato a raffinate analisi teoriche volte a negare validità alla tesi del vantaggio comparativo del *non-distribution constraint* e degli enti *non profit* rispetto a quelli *for profit*, e quindi a sponsorizzare la pari (o addirittura maggiore) efficacia ed efficienza della c.d. *for-profit philanthropy*; adesso comprendente tentativi più subdoli di annullare le distanze tra il concetto di impresa sociale e quello di responsabilità sociale d'impresa, fino all'uso dell'impresa sociale da parte di enti *for profit* per perseguire in forma indiretta le loro finalità lucrative, ciò che è facilitato dalla possibilità loro accordata dalle leggi di co-gestire o, in alcuni ordinamenti giuridici, addirittura di controllare un'impresa sociale (Fici, di prossima pubblicazione, b).

In un'intervista molto recente, Muhammad Yunus è tornato su un tema a lui caro e su cui peraltro si era già espresso in più occasioni, cioè quello dell'importanza della legislazione per lo sviluppo dell'impresa sociale, affermando che "il social business e quindi l'impresa sociale hanno bisogno di regole e leggi *ad hoc*", perché quelle esistenti "sono state costruite su misura per quelle imprese che hanno come obiettivo unico, quello di fare soldi, soldi e soldi"²³. Egli evidentemente allude al modello nordamericano di legislazione sull'impresa sociale, che è quello che più conosce. Al modello europeo, incluso il modello italiano attuale, questo rimprovero non potrebbe infatti essere mosso²⁴. Un impegno dovrebbe dunque essere profuso da parte di tutti i soggetti coinvolti e direttamente interessati dalla riforma per preservare le attuali specificità del modello legislativo italiano contro tentativi di riforma dell'impresa sociale, che possano trasformarla da fine in puro strumento per il

perseguimento di scopi diversi da quelli che connotano l'economia sociale.

In questa prospettiva, l'impresa sociale dovrebbe, piuttosto, essere valorizzata quale modalità operativa di tutti gli enti del terzo settore e non solo di quelli di natura imprenditoriale, anche al fine di favorire l'aggregazione di secondo (o ulteriore) livello tra loro (ciò che peraltro costituisce uno degli obiettivi generali della riforma: cfr. art. 4, lett. n). Com'è noto, l'attuale art. 2, comma 1, lett. m), d.lgs. n. 155/2006, contempla la figura dell'impresa sociale strumentale, quella cioè che non si caratterizza per operare in un certo settore di utilità sociale, bensì per svolgere servizi strumentali alle imprese sociali, da cui deve essere costituita per almeno il 70%. Ebbene, in sede di riforma, una modifica importante a questa disposizione potrebbe essere quella finalizzata ad estendere a tutti gli enti del terzo settore (e non solo alle imprese sociali) la possibilità di costituire un'impresa sociale loro strumentale, attraverso la quale organizzare e gestire congiuntamente un'attività di auto-produzione di servizi in prospettiva mutualistica. A tal fine, basterebbe aggiungere all'art. 2, comma 1, lett. m), d.lgs. n. 155/2006, dopo le parole "alle imprese sociali" le seguenti: "o ad altri enti del terzo settore"; e dopo le parole "organizzazioni che esercitano un'impresa sociale" le seguenti: "o da altri enti del terzo settore". In tal modo, non solo si espanderebbe il ruolo e l'importanza dell'impresa sociale, ma si renderebbe l'idea di un'unità, non solo concettuale, del terzo settore; quell'unità che l'idea di un Codice del Terzo Settore intende promuovere e sviluppare. In concreto, si offrirebbe un'opportunità in più ad enti del terzo settore di tipo non imprenditoriale, come ad esempio le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale, di organizzare e curare i propri interessi in modo più efficace ed efficiente, facendo appunto ricorso a figure tipiche del settore in cui agiscono, quali l'impresa sociale²⁵.

e non già nel codice del terzo settore, come invece propone Pacini (Pacini, 2014); ciò anche perché l'impatto di questa tecnica normativa sul codice civile, che sinora si è occupato solo di associazioni e fondazioni, sarebbe imprevedibile, data la varietà delle figure soggettive del terzo settore. Il legislatore, tuttavia, come rilevato nel testo, sembra propenso a includere questa parte generale nello stesso codice del terzo settore, come appare giusto che sia.

11 Questo articolo recita infatti: "istituzione di un fondo rotativo destinato a finanziare a condizioni agevolate gli investimenti degli enti del Terzo settore e delle imprese sociali in beni strumentali materiali e immateriali, disciplinandone altresì le modalità di funzionamento e di ripartizione delle risorse" [corsivo aggiunto]. Diverso, pare, l'incipit dell'art. 7, comma 1: "Le funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo pubblico sugli enti del Terzo settore, ivi comprese le imprese sociali di cui all'articolo 6 ..." [corsivo aggiunto]. Il problema segnalato nel testo era stato già rilevato, in sede di commento dell'originario testo di d.d.l., da Rossi (Rossi, 2014).

12 Di questa anomalia si è accorto il sen. Lepri che nella sua relazione in commissione del Senato opportunamente afferma: "Va quindi chiarito, sia nell'articolo 1 che nel testo complessivo, che le imprese sociali sono ricomprese entro la dizione 'enti privati' e che esse fanno indiscutibilmente parte a pieno titolo del Terzo settore".

13 Sono misure che in generale riguardano tutti gli enti del terzo settore (come il fondo rotativo per finanziare gli investimenti, di cui alla lett. g, o i titoli di solidarietà di cui alla lett. h), comprese dunque le imprese sociali; specificamente dedicata alle imprese sociali è soltanto la previsione, di cui alla lett. f, "1) della possibilità di accedere a forme di raccolta di capitali di rischio tramite portali telematici, in analogia a quanto previsto per le startup innovative; 2) di misure agevolative volte a favorire gli investimenti di capitale".

14 "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato".

15 Critici anche, al riguardo, Carlo Borzaga e Lorenzo Sacconi (Borzaga, Sacconi, 2014), nonostante la loro critica non sembri cogliere pienamente nel segno là dove si concentra sul problema del potenziale conflitto tra il requisito normativo della valutazione positiva di impatto sociale e quello del vincolo alla distribuzione di utili. In realtà, se contraddizione vi è, a noi sembra darsi esclusivamente, come detto nel testo, tra requisito dell'impatto sociale e requisito dello svolgimento dell'attività in certi settori di utilità sociale, perché in linea di principio i due requisiti si pongono come requisiti alternativi di qualificazione dell'impresa sociale, come anche ha dimostrato l'analisi comparatistica condotta in questo articolo.

16 Su questa dimensione più ampia di coinvolgimento, quale tratto distintivo dell'impresa sociale, anche rispetto alla mera responsabilità sociale d'impresa, ci sembra abbia particolarmente insistito Giuseppe Guerini, Presidente di Federsolidarietà-Confcoperative, in una recente relazione del 18 giugno 2015 ad Assisi, in occasione di un evento per festeggiare il trentennale della prima assemblea delle cooperative sociali aderenti a Federsolidarietà (Guerini, 2015 - p. 4 e nei vari riferimenti alla "mutualità allargata").

17 Un giudizio positivo sull'allargamento dei settori di utilità sociale era stato già formulato da

Marco Musella (Musella, 2014). L'allargamento dei settori non risolve il problema della successiva emersione di ulteriori settori di utilità sociale, problema posto dalla tecnica legislativa della lista di settori, che caratterizza l'ordinamento italiano (a differenza di altri, come ad esempio quello inglese, che liste non presentano, bensì clausole generali di utilità sociale: per più precisi riferimenti (Fici, di prossima pubblicazione, b). Una soluzione a questo problema di rigidità la propone il sen. Lepri nella sua relazione al Senato: "Relativamente alla lettera b), anche in considerazione della rapida evoluzione, in relazioni ai mutevoli bisogni sociali, dei settori di attività dove può esplicarsi la realizzazione di un beneficio di interesse generale, sembra opportuno introdurre la possibilità di intervenire su questi aspetti, oltre che in sede di legge, come qui opportunamente avviene, anche con autonoma decretazione del Governo, sulla base di un'analisi da compiersi periodicamente anche di concerto con le rappresentanze del terzo settore".

18 Lo avevamo già rilevato in scritti precedenti (Fici, 2004), proprio per ciò valutando positivamente la previsione di cui all'art. 17, comma 3, d.lgs. n. 155/2006 (Fici, 2007a - p. 667), (Fici, 2007b - p. 237 e ss.)

19 Recenti, noti ed eclatanti fatti di cronaca relativi a cooperative sociali coinvolte in scandali

di varia natura legati alla c.d. vicenda "Mafia Capitale" (cfr. La Repubblica <http://bit.ly/1H3rach>) dovrebbero rendere il legislatore della riforma più attento sul punto e consigliare lo stesso movimento cooperativo a richiederne misure più rigorose per le cooperative sociali.

20 Ci pare che Giuseppe Guerini (Guerini, 2015) sia particolarmente attento al problema della "falsa" cooperazione sociale, né poteva essere diversamente considerati i recenti fatti di cronaca segnalati nella precedente nota 19.

21 Opportunamente, ed in linea con quanto da noi sostenuto nel testo, il sen. Lepri nella sua relazione al Senato afferma: "In riferimento ai criteri di distribuzione degli utili, pur apprezzando lo sforzo di sintesi realizzato nel testo della Camera, si suggerisce di valutare la possibilità di un testo più rigoroso, che eviti il rischio di interpretazioni estensive e alla fine poco rispondenti all'orientamento non profit del terzo settore. Si ipotizza pertanto la possibilità di un testo alternativo quale il seguente: 'previsione di forme di remunerazione del capitale sociale e di ripartizione degli utili, da assoggettare alle condizioni e ai limiti massimi applicati alle cooperative a mutualità prevalente e che assicurino comunque la prevalente destinazione degli utili a una riserva indivisibile, da destinare integralmente, in caso di scioglimento, ad altre organizzazioni di terzo

settore con finalità coerenti con lo scopo dell'impresa sociale".

22 Precisamente, "allo scopo di monitorare e vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto da parte dell'impresa sociale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento alle disposizioni del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile".

23 L'intervista è di Stefano Arduini (Vita, 3 luglio 2015 <http://bit.ly/1GUyE1e>). Invero, il testo attualmente pubblicato contiene un leggero refuso che non rende completamente chiara l'affermazione di Yunus, che ci sembra però corrispondere alla sostanza indicata nel testo.

24 Rinvio, per riferimenti più precisi in merito all'alternativa tra modello nordamericano (ed in buona parte anche inglese) e modello europeo, a (Fici, di prossima pubblicazione, b).

25 Tra i vari possibili usi dell'impresa sociale strumentale da parte di enti non imprenditoriali del terzo settore, penso ad esempio alla possibile assunzione di questa veste da parte dei Centri di Servizio per il Volontariato costituiti da ODV: sul punto, che meriterebbe ben altro approfondimento, rinvio a (Fici, 2015).

Bibliografia

Aparício Meira D. (2013), "A lei de bases da economia social portuguesa: do projeto ao texto final", *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, 24, pp. 21-52. <http://bit.ly/1gjiPuG>

Arrieta Idiakez F.J. (di prossima pubblicazione), "La legge spagnola sull'economia sociale: definizione degli enti dell'economia sociale", in Fici A. (a cura di), *Diritto dell'economia sociale. Teorie-tendenze-prospettive*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Borzaga C., Sacconi L. (2014), "La Riforma al varco: opportunità e rischi", *Impresa Sociale*, 4, pp. 1-4. <http://bit.ly/1LNGLC9>

Cetra A. (2013), *La persona giuridica amministratore*, Giappichelli, Torino.

Fici A. (2004), "Cooperative sociali e riforma del diritto societario", in Borzaga C., Fici A. (a cura di), *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*, Edizioni31, Trento, pp. 151-172. <http://bit.ly/1J0kDzz>

Fici A. (2007a), "Impresa sociale", voce del *Digesto delle discipline privatistiche, sezione civile, aggiornamento*, vol. 3, t. II, UTET, Torino, pp. 663-680.

Fici A., Galletti D. (a cura di) (2007b), *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*, Giappichelli, Torino.

Fici A. (2015), *Natura giuridica e modelli organizzativi dei centri di servizio per il volontariato*, Rapporto di ricerca Euricse, n. 12/15 (marzo 2015). <http://bit.ly/1M7hRLY>

Fici A. (a cura di) (di prossima pubblicazione, a), *Diritto dell'economia sociale. Teorie-tendenze-prospettive*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Fici A. (di prossima pubblicazione, b), "Funzione e modelli di disciplina dell'impresa sociale in prospettiva comparata", in Fici A. (a cura di), *Diritto dell'economia sociale. Teorie-tendenze-prospettive*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Fici A., Galera G. (di prossima pubblicazione), "Exploring the Potential of Cooperatives and Social Enterprises in Romania".

Guerini G. (2015), *Trent'anni nel futuro. Relazione introduttiva*, Federsolidarietà-Confcooperative, Assisi 18 giugno 2015. <http://bit.ly/1UrQZkh>

Hiez D. (2015), "La richesse de la loi Économie sociale et solidaire", *Revue des sociétés*, 3, pp. 147-163.

Musella M. (2014), "Riformare la legge sull'impresa sociale: si può fare!", *Impresa sociale*, 3, pp 1-4. <http://bit.ly/1HHi6iW>

Nasioulas I. (2011), "Greek Social Economy at the crossroads. Law 4019/2011 and the institutionalization challenge", *CIRIEC Working Paper*, n. 2011/10. <http://bit.ly/1UrFYul>

Pacini F. (2014), "Per un Codice del Terzo settore. Appunti di tecnica normativa", *Non Profit Paper*, 3, pp. 11-18.

Pescatore G. (2012), *L'amministratore persona giuridica*, Giuffrè, Milano.

Rossi E. (2014), "La necessità di una 'revisione organica' della legislazione del Terzo settore: un'opportunità da cogliere, un lavoro parlamentare da realizzare", *Non Profit Paper*, 3, pp. 19-26.

Rossi E., Zamagni S. (a cura di) (2011), *Il Terzo settore nell'Italia unita*, Il Mulino, Bologna.

Zamagni S. (a cura di) (2011), *Libro bianco sul Terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

Zoppini A. (2015), "Sul rapporto di specialità tra norme appartenenti ai 'codici di settore' (muovendo dal confronto tra nuovo contratto e modificazione del regolamento contrattuale nel codice del consumo e nel codice delle comunicazioni elettroniche)", *Judicium* <http://bit.ly/1Cgqofp>. Destinato alla pubblicazione negli *Scritti in onore di Gambaro*.

Flaviano Zandonai

**Creative Economies, Creative Communities.
Rethinking Place, Policy and Practice**Saskia Warren, Phil Jones

Nell'economia di un numero monografico dedicato alle imprese di comunità, il testo curato da Warren e Jones rappresenta un contributo rilevante, sia per i contenuti che propone, che per i suoi limiti. Gli argomenti sono presentati per sollecitare un confronto non solo fra ricercatori, ma anche fra policy makers e addetti ai lavori (practitioners), grazie ad una interessante combinazione di dati di ricerca e documenti di policy dalla quale scaturisce una lettura autenticamente critica e non meramente orientata a restituire "lo stato dell'arte".

Il testo affronta la dimensione comunitaria – i suoi modelli ed i processi generativi – a partire da un punto di vista in parte inedito ma soprattutto rilevante, ovvero quello dell'economia creativa e della produzione culturale. Il carattere inedito di questo approccio non è certo legato alla carenza di analisi e proposte (anche nel contesto italiano), solo che non sempre queste analisi intercettano il discorso sull'imprenditoria comunitaria e i suoi principali (e consistenti) bacini di sviluppo, come il nonprofit e la cooperazione in campo culturale e creativo. Così come non sempre colgono i caratteri "extraurbani" dello sviluppo comunitario preferendo concentrare l'attenzione in maniera quasi esclusiva sulle aree metropolitane.

Il libro non sfugge dunque a questi limiti, ma a differenza di altri contributi ha il merito di proporre un framework interpretativo adattabile a diversi contesti e che si struttura intorno al concetto di *luogo*, inteso come una "ribalta" densa di significati (*a space with a meaning*) all'interno della quale si modellano le relazioni tra economie di diversa natura e comunità locali. Nel campo della cultura e della creatività la ricerca di interpolazioni non estemporanee tra luoghi, comunità ed economie è tutt'altro che agevole, ma, forse anche per questo, è ricca di elementi di apprendimento. Essa deriva infatti da prospettive scientifico-culturali come le *creative cities* di Richard Florida e Charles Landry, che hanno pesantemente influenzato le agende di molte aree metropolitane e, di conseguenza, l'allocazione di consistenti risorse destinate a progetti di sviluppo che facevano (e fanno) leva sul potere "rigenerante" di una classe creativa globale da attrarre e concentrare all'interno di spazi in cerca di nuove destinazioni d'uso in chiave post-industriale. Questi approcci sono però oggetto di una critica sempre più serrata, non solo per aver disatteso, in tutto o in parte, le aspettative legate al loro impatto, ma anche per aver contribuito a generare ulteriori esternalità negative, che possono essere ricondotte all'aumentata capacità delle industrie della creatività e della cultura mainstream di estrarre valore dalle comunità di pratica (artisti, attivisti, ecc.),

appropriandosene secondo logiche di accumulazione che poco hanno a che vedere con lo "shared value".

In questo senso un rinnovato protagonismo comunitario non può che realizzarsi attraverso il recupero di capacità dialettica nei confronti di economie esterne a partire da alcune opzioni di valore da rinegoziare come piattaforma su cui fondare quello che si potrebbe definire, utilizzando lo schema di Aldo Bonomi, un nuovo patto tra flussi e luoghi. Un primo elemento di valore è costituito dalla capacità di inclusione. Una sfida che si rinnova da trent'anni a questa parte per comunità il cui destino è sempre più legato ad un confronto serrato con un "altro" variamente interpretato – dai migranti ai creativi, dai knowledge workers ai "ritornanti" alle comunità di origine – e che, per svariate ragioni, è sempre più diverso, ridefinendo nel profondo le forme e le prassi della "vita in comune". In questo ambito, ad essere particolarmente sollecitato è proprio il "senso di comunità", ovvero gli elementi di identità e di appartenenza che si possono ascrivere non solo a substrati storico-culturali, di etnia e territorio, ma anche – e sempre più spesso – a situazioni di mancanza (*community of lack*), intorno alle quali prendono forma azioni di resilienza. Infine emerge un'interessante funzione di "agenzia" svolta dalle comunità attraverso la quale i luoghi si moltiplicano e si interconnettono in chiave multi-locale, grazie all'operato di intermediari che esercitano il loro ruolo attraverso il medium della cultura e della creatività, che su questo fronte manifestano tutto il loro "vantaggio competitivo".

Un volume ricco di stimoli quindi, anche per quanto riguarda l'approccio metodologico (ad esempio l'utilizzo della fotografia come strumento di indagine) e che nel suo insieme dimostra come cultura e creatività rappresentano, anche con i loro limiti, un importante driver per la costruzione di comunità *place-based*.

Warren S., Jones P. (edited by) (2015), *Creative Economies, Creative Communities. Rethinking Place, Policy and Practice*, Ashgate, London.

Gianluca Cristoforetti (*Studio Cristoforetti - Soluzioni per i territori*)

Michele Caprini (*Retex*)

Corporate Social Innovation. Processi di accelerazione dell'innovazione e di rigenerazione

L'economista francese Thomas Piketty nel suo *Le Capital au XXI^e siècle* descrive quello che lui chiama "capitalismo patrimoniale", fondato più su capitali ereditati piuttosto che accumulati con impresa e lavoro. La sua tesi è che a partire dagli anni ottanta del secolo scorso, il graduale abbassamento delle tasse e la rapida accumulazione di ricchezze che ne è seguita hanno fatto sì che il capitale riprendesse a crescere più rapidamente del reddito. Creando una società dove i rendimenti del capitale hanno un'importanza sempre maggiore rispetto al reddito da lavoro. Nel 2010, nell'Europa occidentale, il 10% della popolazione più ricca contava per circa il 25% del reddito da lavoro complessivo, ma deteneva il 60% della ricchezza.

In un contesto così definito sembra quanto mai opportuno immaginare una nuova cassetta degli attrezzi per rigenerare senso etico, comunità e socialità, economia e istituzioni, il territorio. Un cambiamento reale, e con una visione prospettica non curvata sull'interesse meramente finanziario, può verosimilmente concretizzarsi *ricombinando valore sociale, economico, istituzionale, motivazioni intrinseche, culture manageriali, capitali e relazioni*.

Un nuovo modello, in prima istanza economico, può beneficiare di "enzimi sociali" non già codificati in un contesto di collaborazione tra impresa e impresa sociale, tesa quest'ultima alla costruzione di veri e propri asset. Per superare il concetto di filantropia e proporre iniziative di ibridazione virtuosa. Un modello in grado di aggredire i "deceleratori" del sistema, che per comodità possiamo definire come "riduzionismi" e che possiamo riconoscere, all'interno dell'impresa, allorché alla massimizzazione del profitto non corrisponde una creazione di valore aggiunto. Un modello di innovazione sociale, quindi, e un diverso rapporto con il territorio che *non è un bene della comunità ma è comunità, è habitat, e di conseguenza non c'è scissione se non fittizia tra uomo e spazio*. Il territorio come habitat, infatti, non è risorsa

strumentale, liberamente disponibile, ma elemento dell'*identità, parte del tutto*.

Il tema è quindi come ri-definire il rapporto tra comunità, innovazione sociale e ruolo delle aziende in questo processo, e quale ricaduta può avere nell'ambito di un profondo rinnovamento, anche rispetto alla pianificazione dei territori e alla programmazione da parte della pubblica amministrazione. A partire dall'idea che si ha di se stessi.

L'Italia vanta una tradizione straordinaria di responsabilità sociale dell'impresa nei territori; si pensi al Veneto a cavallo tra '800 e '900 (le famose *company town*) con i modelli di Valdagno (con la famiglia Marzotto) e Schio (con la famiglia Rossi). Si pensi alla rivoluzione culturale promossa da Adriano Olivetti, che non ha modellato solo Ivrea, ma l'idea stessa del rapporto tra impresa e comunità. Un processo che ha conformato coscienze e luoghi. Una tradizione ancora persistente in molte aziende del nostro Paese e che, se considerato assieme alla tradizione cooperativistica, costituiscono un *humus* straordinario per politiche di innovazione.

Le aziende sono forse i sensori più efficaci per verificare come una comunità – e per estensione il suo territorio – si collocano nel reticolo delle reti corte e di quelle lunghe della contemporanea competizione. Obbligate a ragionare costantemente su che cosa voglia dire utilizzare la tecnologia, come stare all'interno di reti d'impresa, e ancor più valutare quali modalità sono più efficaci per relazionarsi alle reti sociali (non solo clienti) e quale è l'impatto etico delle scelte. Un fenomeno amplificato sempre più dai social network.

I social network sono i nodi di individui, gruppi, organizzazioni e sistemi correlati che si legano in uno o più tipi di interdipendenze: queste possono essere basate su valori condivisi, visioni, idee, contatti sociali, parentela, conflitto, scambi economico-finanziari, commercio, comune

appartenenza a organizzazioni, e sulla partecipazione collettiva a eventi e numerosi altri tipi di relazione umana. Il cittadino quindi può dare un "voto" alle imprese che producono beni e servizi, acquistando, in via preferenziale, da quelle che rispettano, ad esempio, la sostenibilità ambientale e sociale. Imprese che smaltiscono adeguatamente gli scarti, quelle che ripartiscono equamente gli utili tra tutti gli stakeholder, quelle che si adoperano per eliminare ogni condizione di degrado nella vita dei lavoratori, quelle che non eludono il fisco, che non corrompono, che non delocalizzano in Paesi con mano d'opera a basso costo e che non si rifugiano nei paradisi fiscali. Imprese che si preoccupano dell'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

L'azione del cittadino consapevole che acquista è incredibilmente potente, perché esso determina le scelte delle imprese spingendole, anche, ad una maggiore responsabilità sociale. Agisce sui consumi, ma simultaneamente anche sull'ambiente, sul sociale e quindi sulla felicità degli esseri umani. A parità di prezzo e di caratteristiche del prodotto, il primo criterio per la scelta degli acquisti da parte dei consumatori-cittadini consapevoli è l'impegno dell'azienda in progetti di utilità sociale e ambientale. Tre consumatori su quattro sono pronti a cambiare brand, in favore di un'azienda più socialmente impegnata, e una persona su due non vorrebbe lavorare per un'azienda non impegnata sul fronte della responsabilità sociale.

Da un'indagine di Price Waterhouse Cooper su 344 CEO del settore Retail & Consumer risulta che la corporate social responsibility è sempre più decisiva per attirare e mantenere dipendenti, clienti e fornitori e per gli stakeholder di riferimento per l'azienda. L'impresa ha bisogno del territorio, di un rapporto equilibrato con le comunità che su quei territori vivono, con le competenze che possono esprimere, con il sistema delle infrastrutture, soprattutto sociali.

Una strategia "utile" si costruisce unicamente attraverso proposte concrete per la "rigenerazione del vantaggio competitivo" di un sistema definito dall'interazione tra territorio e comunità. Per far ciò la capacità di costruire assieme uno scenario, una "prefigurazione collettiva" del nostro futuro prossimo è centrale. Senza questa capacità – una capacità davvero "intimamente" istituzionale – risulta impossibile definire una qualsiasi strategia per una nuova competitività dei sistemi sociali ed economici. Si può affermare, in altri termini, che la competitività prenda corpo laddove si manifestino:

- la ricerca di una coerenza complessiva (comunità di intenti), valorizzando le risorse del territorio, attraverso la capacità di agire velocemente in relazione alle necessità e alle opportunità;

- il coinvolgimento dei diversi attori e la costruzione di capacità istituzionale, anche attraverso l'innovazione sociale, da parte delle comunità;
- una reale governance dei settori di attività in un'ottica di innovazione complessiva (comunità d'azione).

Ricordiamoci che una strategia è un piano d'azione completo, che prevede quale azione scegliere per ogni possibile situazione, mentre un profilo di strategie è un vettore di scelte strategiche che prevede una strategia per ogni attore. L'idea che orienta l'analisi della competitività di una comunità locale si può porre in relazione alla teoria dell'equilibrio di John Nash (un doveroso ricordo) in base alla quale esiste un profilo di strategie tale per cui nessun giocatore può migliorare la propria vincita modificando la propria strategia in modo unilaterale. Ecco perché le imprese non possono essere escluse da un diverso modo di intendere il rapporto con la comunità ed il territorio. Semmai il tema verte sulle modalità di interazione.

Imprese che incontrano i mercati sempre più all'interno dei social network e nei media visuali. Non è più sufficiente veicolare informazioni e schede-prodotto, ma storie, contestualizzazioni, valori e reputazione, che maturano in un divenire narrativo fatto di forma e contenuti, proprio in rapporto alla comunità e spesso a livello di responsabilità sociale d'impresa. Ciò significa conversare con il mercato, nella forma più umana possibile, anche attraverso il racconto dei propri valori (storytelling).

Simbiosi tra vantaggio tecnologico, crescita complessiva della comunità e dei territori ed innovazione sociale. Nelle parole di James, Phillips et al. *"l'innovazione sociale è una nuova soluzione a un problema sociale che è più efficace, efficiente e sostenibile rispetto alle soluzioni esistenti e che è di valore più per la società nel suo complesso che per i singoli individui. L'innovazione sociale può essere un prodotto, un processo di produzione, una tecnologia (proprio come l'innovazione in generale), ma può anche essere un principio, un'idea, una norma legislativa, un movimento sociale, un intervento, o una combinazione di tali fattori"*.

Il sistema dell'impresa può dare una risposta a bisogni sociali emergenti in modo innovativo, creando contemporaneamente valore (non necessariamente solo economico) anche per se stessa, solo se posta in contesti conformati dal vincolo della fiducia. Citando Mulgan, *"definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in*

modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa". Si possono creare nuovi modelli di rigenerazione sociale e territoriale.

Particolarmente interessante l'esperienza della Fondazione IBM Italia che lavora con lo stesso presupposto, creando vantaggi per tutti i soggetti che aggrega attorno ai suoi progetti: gli enti con cui collabora (che hanno a disposizione il know-how e le tecnologie di IBM), i lavoratori della stessa azienda (che da queste attività ricevono stimoli e gratificazioni) e anche IBM stessa, dato che dalle collaborazioni con associazioni, istituzioni ed enti nonprofit possono nascere interessanti competenze utili anche nel segmento business. Dei 7 mila dipendenti italiani di IBM, quasi 2 mila sono iscritti alla On Demand Community, il serbatoio di volontari che, occasionalmente o in modo continuativo, sono impegnati in progetti di volontariato.

Il fattore (ri-)generativo è la fiducia tra impresa e comunità, rapporto in cui la valutazione condivisa e continuativa potrebbe essere l'elemento socialmente innovativo, anche attraverso un nuovo stile di management, finalizzato alla costruzione di valore e di capitale sociale.

La costituzione di asset territorializzati nel settore sociale può essere quindi il reale motore per politiche aziendali che superino il concetto di nuova filantropia. Salamon distingue fra *"fonti di reddito operativo e investimento di capitale; entrambe sono entrate monetarie; le prime servono a finanziare le operazioni correnti e possono prendere la forma di donazioni, erogazioni, contributi, pagamenti per servizi; le seconde vanno a costituire capacità operativa di lungo termine attraverso l'acquisto di beni capitali, locali fisici, capacità tecniche e strategiche. Il capitale può provenire da donazioni, come nel caso delle fondazioni, ma più spesso assume le forme di debito o equity."* Questa modalità può intercettare una parte del settore sociale e agire in una logica *asset-based*.

CAP Market è una catena, in costante crescita, di oltre cento supermercati di prossimità distribuiti sul territorio tedesco. Caratteristica primaria di CAP è l'impiego di mano d'opera portatrice di disabilità fisica o psichica. Nel 1999 a Ziegelfeld, quartiere popolare di Herrenberg, una città tedesca nel Baden-Württemberg, chiuse l'ultimo mercato alimentare locale. Rainer Knapp, un piccolo imprenditore locale attivo nella comunità, voleva assicurarsi che i residenti della zona potessero continuare a fare la spesa a piedi come sempre era stato. Decise quindi di aprire il primo supermercato

CAP, con le caratteristiche tipiche del negozio di prossimità, ma con una particolarità: delle nove persone assunte sei erano portatrici di disabilità varie. Visto il successo del modello, dopo poco tempo aprì il primo supermercato in un'altra regione tedesca, a Dobbertin nel Meclemburgo-Pomerania Anteriore. Knapp, a fronte delle tante richieste provenienti dalle diverse zone del paese, coinvolse GDW SÜD, soggetto attivo nell'ambito dei servizi alle imprese, che introdusse la pratica del social franchising. Negli anni successivi la catena CAP è cresciuta oltre le aspettative in tutta la Germania, e oggi conta una rete di punti vendita superiore alle cento unità, occupando 1500 lavoratori, dei quali 850 disabili a vario titolo.

In Germania il codice della previdenza sociale (Sozialgesetzbuch) vuole che le imprese debbano assumere una determinata quota di persone con gravi disabilità. Le aziende che non ottemperano a quest'obbligo sono costrette a pagare un "fondo di compensazione" che viene utilizzato per supportare le imprese che assumono persone con disabilità, magari tramite la costituzione d'impresе integrative. In questo modo si compensa la minore produttività di alcuni lavoratori e si consente un clima di inclusione che non "lascia indietro" nessuno, permettendo l'inserimento e l'operatività dei lavoratori disabili senza le normali pressioni. Questo rende i posti di lavoro piacevoli e sostenibili per i disabili.

L'impatto sociale sulla zona d'insediamento è evidente già nella tipicità del servizio di prossimità: i supermercati CAP sono posti al centro dei quartieri popolari e non nelle attrezzate aree commerciali di periferia. La spesa può, anzi "deve" essere fatta a piedi, il che è particolarmente importante per gli anziani, le famiglie a basso reddito e spesso prive di automobili, e i servizi di consegna a domicilio premiano la tendenza al risparmio energetico.

La sostenibilità del modello diventa particolarmente evidente quando se ne considera l'impatto diretto sul territorio. Si attua di fatto quella che alcuni chiamano la "politica di rigenerazione": è assodato che la qualità della vita nelle città cade quando diminuisce o addirittura scompare il commercio in tutte le sue forme tipicamente locali, con le conseguenze del caso anche dal punto di vista dell'aggregazione e della socialità. Le proprietà che si rendono disponibili a prezzi accessibili permettono lo start up di iniziative come CAP, che si qualifica di fatto come freno al degrado delle zone più popolari.

Il brand è gestito dai lavoratori che quindi hanno un interesse primario al suo sviluppo e alla sua affermazione. Il caso CAP è la dimostrazione concreta che il social business e l'innovazione

possono essere premiati dai risultati non in nicchie di mercato “dedicate” (ad esempio “equo e solidale”) ma in settori ad alta competitività. La sostenibilità convince eticamente, vince economicamente, ridefinisce il rapporto con il cliente e con il territorio e diventa motore di nuovo business.

Il social business è l’emancipazione dalla logica dell’assistenzialismo, spesso sinonimo di costo sociale improduttivo, parassitismo e mantenimento della penalità. E’ al tempo stesso emancipazione dalla logica della charity e delle donazioni, e ha lo scopo di creare soggetti e modelli di impresa auto-sostenibili, replicabili, scalabili e di effetto duraturo sul disagio, creando valore condiviso per tutta la società. La premessa indispensabile è l’evoluzione culturale diffusa nei confronti della disabilità, che va intesa come risorsa a tutti gli effetti. Le persone disabili possono diventare soggetti attivi e produttivi, eliminando le barriere concettuali, giuridiche e sociali che portano al loro isolamento: dall’esclusione e assistenza all’inclusione e al mercato.

Questo esempio – relativo ad un nuovo modello per la grande distribuzione organizzata – pone con grande chiarezza il tema di come sia possibile prefigurare processi di accelerazione per la trasformazione sia dei contenuti che dei contenitori, attraverso una reale rigenerazione che possa attuarsi anche attraverso l’impresa sociale. Impresa sociale che oggi può essere uno straordinario fattore propulsivo e di matching tra le esigenze delle comunità, il pubblico e l’impresa privata, proprio in quei contesti di confine (urbano, sociale, economico, ecc.) che ancora non hanno espresso un paradigma operativo compiuto.

Si pensi, a questo proposito, a tutto il tema dei beni comuni, che propone significativi punti di intersezione con la missione tipica dell’imprenditore sociale. In un contesto di terza rivoluzione industriale come quella digitale. Proprio nell’ottica di un sistema italiano che cerca nuovi modelli per tornare ad investire. E se per beni comuni si intendono - nelle parole di Sacconi – *“i beni di possesso comune, gestiti secondo il criterio dell’open access e della non escludibilità di nessun utente potenziale, entro un certo ambito convenzionalmente definito”*, allora vi evince immediatamente quali possano essere le opportunità.

Un tema, quello dei beni comuni, senza dubbio molto attuale ma che necessita, per essere portato a fattore economico, di essere affrontato non solo attraverso il dibattito che coglie gli aspetti regolativi e procedurali, ma proprio nella sua dimensione economica ed imprenditoriale. Prefigurare l’attivazione di un’economia dei beni comuni consente di enucleare il ruolo dei possibili

stakeholder, così come prefigurare le possibili strategie di investimento, magari contaminando il campo di applicazione con l’impresa “industriale” delle reti (vedi anche *smart greed*).

Il tema della governance dei commons – si pensi al lavoro della Ostrom sulle forme di autorganizzazione cooperativa degli utenti dei beni comuni – può assumere un ruolo centrale, anche nella prospettiva di politiche di rigenerazione e di sviluppo locale.

È chiaro che oggi il compito è cogliere le opportunità, in un contesto però ancora indefinito, in cui è difficile afferrare la dialettica tra massimizzazione degli interessi del mercato e gestione pubblica. Anche perseguendo inconsuete “terze” vie come quella dell’impresa sociale, capace di realizzare modelli di business ibridi. Il ruolo strategico che potrebbe giocare l’impresa sociale, nei processi di rigenerazione urbana, è quello di mobilitare risorse sociali per rivitalizzare lo spazio della reciprocità. Si tratta dunque di:

- ri-socializzare le relazioni di prossimità;
- promuovere una risposta adeguata ai bisogni relazionali;
- favorire la co-produzione ed il coinvolgimento dei fruitori dei servizi.

Interessante da questo punto di vista l’intervento di rigenerazione urbana – per ri-materializzare il ragionamento – della ex Polveriera militare di Reggio Emilia, un bene in disuso di proprietà della pubblica amministrazione, contesto in cui un’impresa sociale è stato il driver dell’iniziativa (coincidenza tra committenza ed utenza di primo livello), mettendo in campo una notevole capacità di costruzione di partnership e un ruolo di intermediazione. Un processo di valorizzazione attraverso l’azione da parte di comunità fluide, temporanee, di intenti prima e di azione poi (capacità di realizzare).

In questa prospettiva l’espressione “rigenerazione urbana” ha un significato esteso a tutte le azioni diffuse nel tessuto cittadino che costituiscono il sostegno principale della costruzione dell’offerta complessiva di città e territori in grado di intervenire su qualità, vitalità, funzionamento, efficienza, vivibilità e prestazioni.

Tutto ciò è possibile a fronte del superamento del concetto di destinazione d’uso per approdare a quello di sviluppo d’uso, anche economico (condizioni ed azioni “per”, connessi a spazi e luoghi “per”), un approccio dinamico e non statico, che presuppone la conclusione del processo rigenerativo non nella consegna dello spazio fisico riqualificato, ma nello start up delle attività previste con la comunità nel suo complesso.

Quindi dobbiamo parlare di una riconoscibile relazione dell'ambito di intervento con la matrice del welfare urbano, inteso come insieme delle condizioni che consentono a cittadini e alla comunità il pieno accesso alle risorse del territorio. Ecco perché diventano interessanti soggetti apparentemente estranei alle dinamiche rigenerative edilizie, come l'impresa sociale, con azioni finalizzate al contrasto dell'esclusione sociale attraverso la previsione di una molteplicità di funzioni e di tipi di utenti, con interventi materiali ed immateriali, e con un grande obiettivo: ricostruire una città dei diritti e del lavoro

Ponendoci in un quadro di ricerca di una maggiore qualità della vita, come il risanamento dell'ambiente urbano mediante la previsione di

infrastrutture ecologiche, oppure utilizzando il paradigma della *smart city*, attraverso la creazione di *smart cluster* come nodo urbano di una rete di luoghi materiali ed immateriali di interconnessione. Nelle parole della ricercatrice Silvia Sacchetti della Open University: "A fronte di questi scenari, le imprese sociali hanno di fronte l'opportunità di porsi come attori privilegiati, sfruttando le loro caratteristiche e competenze nel coinvolgere dal basso gli attori della comunità. Questo è infatti il tipo di processo che l'impresa sociale mette in pratica nel momento in cui ricerca soluzioni imprenditoriali alle sfide di sviluppo locale (migliorare l'inclusione sociale, l'impegno culturale, la rigenerazione del territorio e l'uso sostenibile delle risorse ambientali e del paesaggio)."

Bibliografia

Becchetti L., Di Sisto M., Zoratti A. (2008), *Il voto nel portafoglio. Cambiare consumo e risparmio per cambiare l'economia*, Il Margine, Trento.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The open book of social innovation*, The Young Foundation, Nesta.

Ostrom E. (1990), *Governing the commons*, Cambridge University Press, New York.

Phills J.A.Jr., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008.

Piketty T. (2013), *Le Capital au XXIe siècle*, Éditions du Seuil, Paris.

Sacconi L., Ottone S. (2015), *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.

Salamon L.M. (2014), *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, Oxford University Press, Oxford.

Venturi P., Zandonai F. (2012), *Innovazione sociale e imprese sociali*, Aiccon Working Paper.