



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

PROGETTI DI FRONTIERA PER LE COOPERATIVE

STUDI DI FATTIBILITÀ
PER UNA COLLABORAZIONE
INNOVATIVA TRA SISTEMA PUBBLICO
E MOVIMENTO COOPERATIVO

WWW.MISE.GOV.IT

STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ



IRECOOP

ISTITUTO REGIONALE PER
L'EDUCAZIONE COOPERATIVA

EMILIA-ROMAGNA

LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ

Studio di fattibilità
(CIG.6458620DD1)

Report finale

Roma, 7 settembre 2016

PREMESSA	5
1.GLI ELEMENTI PER LA RICONOSCIBILITA' DELLA COOPERATIVA DI COMUNITA': LA MODELLIZZAZIONE.....	8
1.1 Cooperative di comunità: elementi definitori e identificazione del prototipo.....	8
1.2 Identificazione degli elementi del modello.....	10
1.2.1 La dimensione tecnica.....	10
1.2.2 La dimensione economico-finanziaria	14
1.2.3 La dimensione organizzativa	18
1.2.4 La dimensione giuridica	20
2. LA METODOLOGIA ADOTTATA.....	24
2.1 Il valore delle esperienze pilota	24
2.2 Lo schema di lavoro	30
2.3 La metodologia adottata.....	32
3 ANALISI DELLE TESTIMONIAZE RACCOLTE	35
3.1 I principali risultati	35
3.2 La scala di accessibilità dei fattori	53
3.2.1 Il contesto	53
3.2.2 Dimensione territoriale.....	53
3.2.3 Il bisogno scatenante	54
3.2.4 Le partnership generativa	54
3.2.5 Il gruppo promotore	54
3.2.6 Creazione di valore.....	55
4 ANALISI DEGLI ELEMENTI DI CONTESTO	56
4.1 Il punto di partenza: le esperienze storiche di successo.....	56
4.2 Il contesto: una applicazione a diverse scale territoriali.....	56
4.3 Il contesto istituzionale: il Comune.....	57
4.4 Il contesto micro-scala: il Borgo.....	57
4.5 Il contesto di macro scala: il Sistema locale.....	58
4.6 L'organizzazione rispetto all'universo nazionale	58
4.6.1 Il contesto metropolitano	61
4.6.2 Il contesto delle aree interne	63
4.7 I primi esiti delle verifiche: gli indicatori di micro scala	65

4.8	Le famiglie di indicatori caratterizzanti	67
5	DIMENSIONAMENTO: CONTESTI AGIBILI E OPPORTUNITA'	69
5.1	Il panorama nazionale dei centri minori: indicazione per un dimensionamento del target.....	69
5.1.1	Il fattore accessibilità	69
5.1.2	La struttura demografica	71
5.1.3	Le condizioni del mercato del lavoro	72
5.1.4	Il patrimonio abitativo non utilizzato.....	73
5.1.5	La distribuzione delle attività economiche	74
5.2	Quale consistenza a livello nazionale.....	75
5.3	Conclusioni di dimensionamento per le aree minori.....	78
5.4	Una riflessione per aree metropolitane.....	79
6.	IL FENOMENO DELLE COOP. DI COMUNITA' - BEST PRACTICE ESTERE: TESTIMONIANZE "CAMPIONE"	81
6.1	Le testimonianze come fonte di approfondimento – nota metodologica.....	81
6.2	Quali testimonianze utili al raffronto con le cooperative di comunità testimoni del presente studio	82
6.2.1	Regno Unito	82
6.2.2	Francia.....	105
6.2.3	Germania.....	111
6.2.4	Grecia	115
7.	ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITA' TECNICA	120
7.1	Fattibilità tecnica.....	120
7.1.1	Le condizioni di fattibilità tecnica	120
7.1.2	La fattibilità tecnica: clusterizzazione	128
8	ANALISI DELLA SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA.....	131
8.1	Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate	131
8.1.1.	Analisi degli indici economico-finanziari e patrimoniali	131
8.1.2.	Rilevazione dei meccanismi generativi e dei fabbisogni economico-finanziari per lo sviluppo delle cooperative di comunità	152
8.2	Individuazione degli strumenti più idonei per il finanziamento delle esperienze selezionate	158
9	ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITA' ORGANIZZATIVA	169

9.1	Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate	169
9.2	La cooperativa di comunità come “specificata” forma di impresa sociale	170
9.3	I fattori “abilitanti”	174
9.3.1	Le dimensioni di complessità istituzionale	175
9.3.2	Le dimensioni di complessità gestionale	178
9.3.3	Le scelte più tipicamente organizzative	183
10	ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITA’ GIURIDICA	188
10.1	Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate	188
10.2	I fattori “abilitanti”	198
11	CONCLUSIONI E RIFLESSIONI SULLA REPLICABILITA’ DEL MODELLO	202
11.1	Il valore dei processi generativi alla base delle cooperative di comunità	202
11.2	La “molecola” della mutualità comunitaria	202
11.3	Gli elementi fondativi abilitanti la replicabilità	203
11.4	Alcune riflessioni per i policy maker	204
	Appendice 1: Professionalità coinvolte	206
	Appendice 2: Dettaglio interviste	207
	Intervista - I Briganti di Cerreto Soc. Coop	207
	Intervista - Cooperativa Sociale Valle dei Cavalieri	212
	Intervista - Cooperativa sociale L’INNESTO onlus	221
	Intervista - Cooperativa di Comunità di Melpignano	230
	Intervista - Cooperativa Sociale “Anonima Impresa Sociale” (PostModernissimo) ...	235
	Intervista - Cooperativa sociale La Paranza onlus	239
	Appendice 3: Schede socio economiche	245
	Appendice 4: Glossario indicatori	252
	Appendice 5: Leggi Regionali	254

PREMESSA

Con il termine *cooperazione di comunità* ci troviamo di fronte, oggi, a un fenomeno sociale ed economico con tutti i limiti della sua collocazione ed un espandersi, anche mediatico e letterario, che non sempre ne aiuta la codificazione per un giusto riconoscimento.

A ciò si aggiunga la considerazione che in Italia le imprese di comunità assumono la forma cooperativa, ma ad oggi non esiste nel nostro paese uno specifico riconoscimento giuridico, a parte la regolazione di alcune specifiche leggi di livello regionale. Le esperienze analizzate, pertanto sono da considerarsi esperienze che si “*auto-definiscono di comunità*” e che sono state generate su base volontaria al fine di dare risposte ai bisogni individuali e collettivi delle persone rigenerando territori, relazioni, lavoro e attività.

Quando perciò diciamo *cooperazione di comunità* sappiamo di non poterci riferire a descrizioni e modelli univoci e stabili. È presente addirittura il rischio di smarrirne caratteri appropriati e distintivi a fronte di una proliferazione alle volte indistinta di casi assimilabili o riferibili alla comunità e a forme di collaborazione fra attori locali per la gestione di attività a rilevanza pubblica. Già in fase di proposta progettuale avevamo perciò ribadito l'importanza di un'indagine dedicata a risposte di territori e comunità noti al movimento cooperativo e alla ricerca socio-economica, dagli stessi validati, perché capaci di maturare e infrastrutturare in questa forma risposte durature alla propria vulnerabilità e in certi casi al proprio declino.

Si tratta di aree del Paese bisognose di presidi di tenuta, tutela e sviluppo di fronte agli esiti selettivi del mercato e del riordino amministrativo, perché rappresentanti una componente essenziale dell'identità italiana. Custodi del patrimonio culturale e ambientale, di tradizioni, di saperi e di esperienze.

I contesti in cui si sono rilevate queste prassi oggi modellizzabili si ritrovano in una parte di Italia relativamente più distante (sia in ambito rurale e montano che in ambito urbano e peri-urbano), a minore accessibilità delle condizioni classiche della competitività, ma capaci, di fronte a condizioni di scarsità, tendenze di reddito, demografia, asset disponibili ma sotto-utilizzati, condizioni infrastrutturali e idrogeologiche in cronico peggioramento e deterioramento, di diverse ed efficaci abilità di carattere sociale ed economico.

Problemi presenti peraltro in forma diversa non solo in ambito rurale e montano ma anche nelle aree peri-urbane e nelle zone metropolitane e per le quali questi territori si presentano come utili laboratori. **La cooperazione e le cooperative selezionate, perché sorte e stabilmente cresciute in questi ambiti, rappresentano lo strumento operativo di quelle comunità “resilienti” e, al contempo, un’istituzione di sintesi delle condizioni di agibilità e dei fattori abilitanti che connotano questo successo e la sua replicabilità.**

Il punto di partenza dal quale ci siamo proposti di muoverci per indagare il fenomeno è stato quello di **mettere quindi al centro le esperienze delle cooperative**, di calare tali esperienze nei singoli contesti che ne hanno consentito *“i processi generativi”* e di collegare tali esperienze al tema del presidio/cura/sviluppo del territorio e della comunità territoriale. In realtà ci piace parlare del presidio/cura/sviluppo **dei** territori e **delle** comunità territoriali perché abbiamo inteso esplorare, come già li abbiamo definiti, *“micro laboratori di sviluppo”*.

Abbiamo seguito, assecondando le stesse intuizioni che hanno condotto gli attori di queste storie in cicli lunghi di generatività, i percorsi delle persone, delle comunità e delle loro istituzioni che in ricerca economica e sociale diremmo – e diremo - processi di sviluppo. Questi ci hanno rivelato e consentito poi di leggere, analizzare e specializzare gli assi portanti di tali processi con particolare riferimento ai legami latenti fra persone e territorio, risorse e territorio, comunità e territorio, servizi e territorio, vere sinapsi di generatività dell’intraprendenza e dell’impresa di comunità. Qui abbiamo trovato e potuto riconoscere i fattori che hanno abilitato questi *“micro laboratori”* costituendoli in modelli.

Abbiamo poi integrato l’approfondimento con la componente di tenuta sociale e il rapporto tra la dimensione comunitaria e la dimensioni imprenditoriale al servizio dei territori.

Guida fondamentale nel percorso di studio sono stati – e cogliamo qui l’occasione per ringraziarli vivamente - i testimoni/narratori delle esperienze¹ che ci hanno

¹ I loro nomi sono: Erika Farina- Presidente dei I Briganti di Cerreto, Dario Torri- Presidente di Valle dei Cavalieri, Ludovico Patelli-Presidente di L’innesto, Grazia Giovannetti – Presidente di Cooperativa di Melpignano che ha partecipato alla intervista insieme a Ivan Stomeo, Massimo Capelli, Segretario Generale dell’associazione Borghi Autentici d’Italia, Giacomo Caldarelli- Direttore di Anonima Impresa Sociale, Vincenzo Porzio - Responsabile Comunicazione di La Paranza.

guidati nel percorso di scoperta dei modelli di creazione del valore, non nascondendoci gli ostacoli e le difficoltà talvolta incontrate e rappresentandoci una passione per le loro terre, per i progetti in esse gemmati, per il lavoro creato che ci fa dire che siamo di fronte a “innovatori di sviluppo” ognuno di essi di “micro-scala” ma che rappresentano insieme un fenomeno di portata invece generale.

Che le persone, la loro identità, i loro interessi, i loro comportamenti, siano centrali sia fra le condizioni di contesto per l’agibilità di tali processi, sia fra i fattori abilitanti il loro proficuo esito (proprio nel senso del risultato economico, seppur comunitario e cooperativo), non deve sorprendere. La presenza delle persone partecipanti e agenti tensioni comunitarie intraprendenti non consente infatti visioni auliche o fataliste di queste esperienze quasi a ridurne o renderne incontrollabile la scalabilità. Tale elemento infatti è in realtà il frutto di agenti storici, culturali, politici, sociali che pure vanno considerati quali precondizioni necessarie alla buona ed efficace nascita di una cooperativa di comunità e allo sviluppo di una sua proficua missione. Grazie alla metodologia adottata tali risultati sono confermati dal fatto che maggiori sono state la distanza e la vulnerabilità di queste aree e di queste comunità e più evidente e “visibile” sono apparse la centralità delle persone, delle loro relazioni e, in altri termini, del capitale umano e sociale richieste per la realizzazione di questo modello.

1.GLI ELEMENTI PER LA RICONOSCIBILITA' DELLA COOPERATIVA DI COMUNITA': LA MODELLIZZAZIONE

1.1 Cooperative di comunità: elementi definitori e identificazione del prototipo

A fronte di un fenomeno -*cooperazione di comunità*- per cui, come detto in premessa non esistono modelli, bibliografie o letterature codificate e consolidate, il team di lavoro coinvolto si è accinto quindi nella fase di inquadramento e analisi non tanto ad una ricerca teorica e deduttiva ma piuttosto nella ricerca e nella ricostruzione degli elementi affini che potessero meglio definire e caratterizzare le esperienze di comunità esistenti secondo un approccio di tipo induttivo.

Dall'analisi dei casi "storici" mappati, si può affermare che:

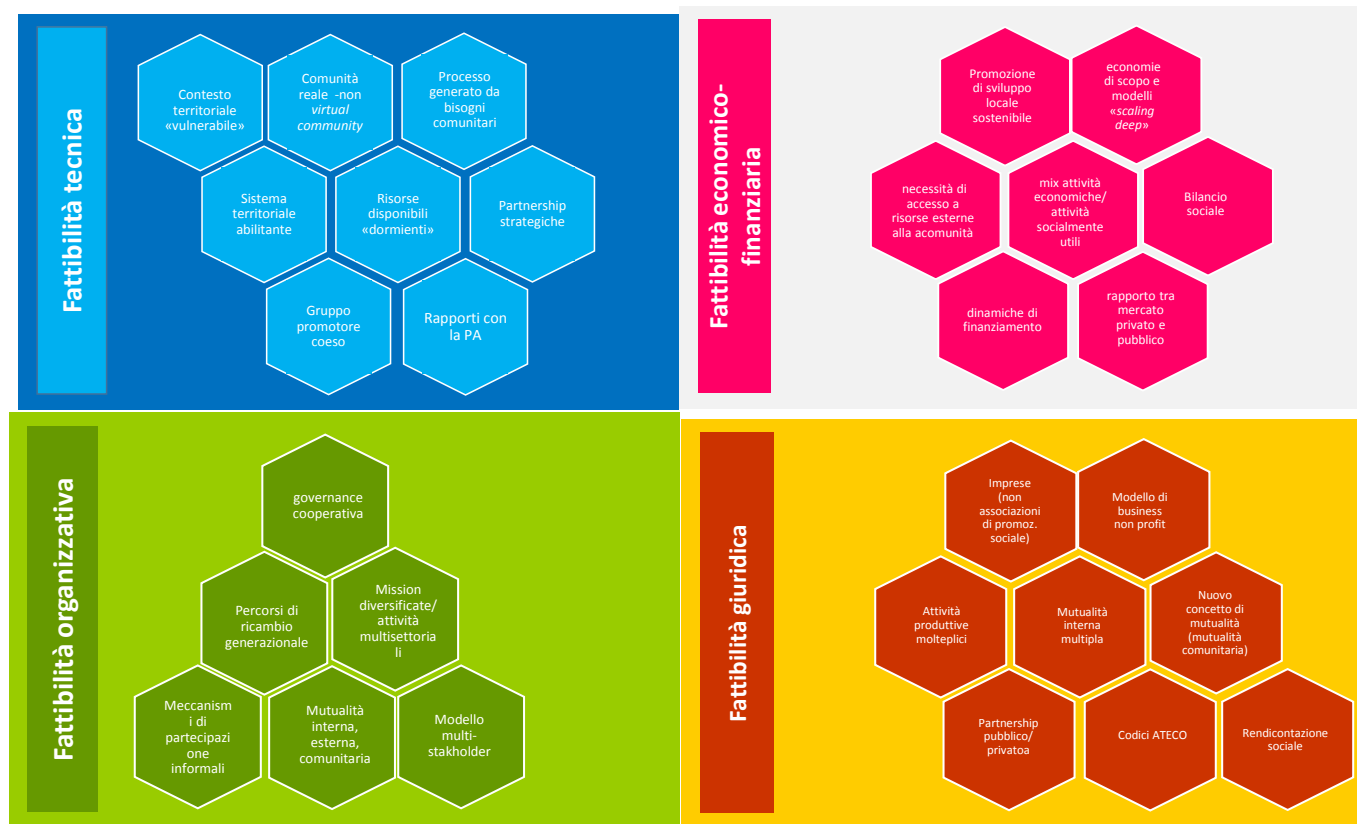
siamo di fronte ad una cooperativa di comunità quando:

in presenza di un territorio in condizioni di vulnerabilità e di un fabbisogno specifico, capace di generare anche un'opportunità imprenditoriale, espresso da una comunità reale (non virtual community);

si sviluppa una attività economica finalizzata al perseguimento dello sviluppo comunitario e della massimizzazione del benessere collettivo (non solo dei soci) e non a quello della massimizzazione del profitto.

Decliniamo al meglio gli elementi individuati nella prassi delle cooperative di comunità, presentando un'articolazione rispetto ai quattro aspetti di specifica disamina dello studio di fattibilità, come schematizzato nella tavola seguente.

Tav. 1 – Sintesi degli elementi di definizione del modello e identificazione del prototipo



Fonte: Ns. elaborazione su cooperative di comunità

1.2 Identificazione degli elementi del modello

I “fattori abilitanti” ovvero gli elementi per la definizione dei break even di analisi vengono ora presentati suddividendoli nelle quattro dimensioni di analisi:

- La dimensione tecnica;
- La dimensione organizzativa;
- La dimensione economico-finanziaria;
- La dimensione giuridica;

Prima di iniziare l’analisi dei singoli punti è bene ricordare che inizialmente sono stati analizzati quattro casi studio che fanno riferimento a contesti territoriali rurali o periferici, in cui il numero di persone interne alla comunità risulta contenuto. In un secondo momento, ed alla luce dei risultati intermedi sono state quindi analizzate anche due casi sviluppatasi in aree urbane. Sebbene l’approfondimento sul dimensionamento a livello geografico sia stato possibile (a causa della mole di dati a disposizione) con più accuratezza in riferimento alle così definite Aree Interne, lo studio conferma come le seguenti riflessioni sono risultate pressoché invariate anche dopo l’approfondimento rispetto all’analisi dei due casi presenti nelle aree urbane.

1.2.1 La dimensione tecnica

Tav. 2 – Elementi di fattibilità tecnica



I fattori abilitanti afferenti alla dimensione tecnica considerano quegli elementi e competenze, tecniche o relazionali, che devono essere presenti affinché una cooperativa di comunità possa nascere, crescere e durare nel tempo. In particolare sono presi in considerazione: gli elementi ricorrenti per il processo generativo, gli elementi di contesto, la comunità fisica e il rapporto con la Pubblica Amministrazione.

1. Innanzi tutto le cooperative di comunità si trovano in **territori che sono caratterizzati da condizioni di vulnerabilità**. Il **contesto di riferimento** sembra giocare un ruolo fondamentale nella nascita e sul successo di cooperative di comunità. I casi analizzati in questo studio di fattibilità appartengono tutti ad aree interne o periferiche. Si tratta di aree in cui la nascita della cooperativa è funzionale a contrastare l'impoverimento, sociale ed economico, e a garantire la sopravvivenza stessa di quel dato territorio. Si tratta di aree del Paese bisognose di presidi di tenuta, tutela e sviluppo di fronte agli esiti selettivi del mercato e del riordino amministrativo, perché rappresentanti una componente essenziale dell'identità italiana. Custodi del patrimonio culturale e ambientale, di tradizioni, di saperi e di esperienze. Tali contesti si trovano infatti in una parte di *Italia relativamente più distante, a minore accessibilità delle condizioni classiche della competitività*, ma capaci, di fronte a condizioni di scarsità, tendenze di reddito, demografia, asset infrastrutturali idrogeologici in cronico peggioramento e deterioramento, di diverse ed efficaci abilità di carattere sociale ed economico.

Problemi presenti peraltro in forma diversa anche nelle *aree peri-urbane e nelle zone metropolitane, in quanto contesti che in "micro" presentano in formato laboratoriale* situazioni di minore accessibilità sociale, economica e di mercato.

Appare evidente che la realizzazione di questo modello in contesti urbani o peri-urbani richieda degli aggiustamenti e degli sforzi aggiuntivi, non ultimo per quel che riguarda i legami comunitari, ma alcune esperienze (es. nel centro storico della città di Napoli) tale modello in tale contesti appare fattibile e di grandissimo interesse.

2. Intorno al **concetto di comunità** ruotano poi molte delle recenti ambiguità connesse alle cooperative di comunità. Dall'analisi dei casi analizzati appare chiaro e inequivocabile che queste tipologie di impresa si basano **su comunità fisiche e territorialmente delimitate**. Sono un gruppo di persone e soggetti che grazie all'azione della cooperativa condividono dei servizi e migliorano lo specifico contesto territoriale in cui convivono o in cui co-operano. Sebbene non sia facile prevedere le possibili modificazioni di questo fenomeno, allo stato attuale è

possibile affermare che le cooperative di comunità non possono operare in favore di una comunità de-territorializzata se non distorto in modo evidente il concetto stesso di comunità. In altri termini è possibile affermare che il fenomeno delle cooperative di comunità non è accostabile, come impropriamente avvenuto, a quella parte del fenomeno della Sharing Economy o della Collaborative Economy che guarda alla community globali. Queste due espressioni possono però essere utili per evidenziare una sostanziale differenza nel concetto di comunità. Le cooperative di comunità tendono, almeno in questa fase, a concentrarsi su comunità basate su legami sociali solidi e stratificati. Sebbene la tecnologia digitale rappresenti sicuramente una frontiera che potrebbe essere particolarmente utile per lo sviluppo delle comunità territoriali, le esperienze di comunità digitali, come nel caso delle più conosciute piattaforme di Sharing economy, si basano su comunità connesse da legami deboli e spesso occasionali. È invece possibile sostenere che, a patto che si preservi e non si distorca in nessun modo l'obiettivo di sviluppo comunitario e di sviluppo locale non rivolto a fini di scalabilità del mercato, le cooperative di comunità possono rappresentare uno sbocco interessantissimo e di grande significato per lo sviluppo di piattaforme cooperative locali che utilizzano lo strumento digitale come una delle basi (non esclusiva) di scambio di informazioni e di ulteriore connessione e coesione sociale ed economica (si ricorda a questo proposito il dibattito scientifico internazionale sul platform cooperativism e sull'open cooperativism).

3. Per quel che riguarda il **processo generativo**, tutti gli intervistati concordano nell'affermare che la nascita di una cooperativa di comunità si basa sull'identificazione di un **bisogno comunitario**. Questo bisogno deve essere reale e percepito da una parte significativa della comunità di riferimento. In tutti i casi analizzati il bisogno comunitario coincideva con la sopravvivenza stessa della comunità di riferimento. Fa eccezione il caso di Melpignano dove il bisogno comunitario è stato quello di creare le condizioni per lo sviluppo di una comunità energetica sostenibile con l'utilizzo delle tecnologie fotovoltaiche. In tutti i casi risulta strategica la capacità di **analisi e identificazione dei bisogni** e di **progettazione comunitaria** delle possibili soluzioni.

4. Il processo generativo di una cooperativa di comunità necessita quindi della presenza di un **sistema territoriale abilitante** per la nascita e lo sviluppo dell'impresa. Subito dopo la spinta iniziale la cooperativa ha bisogno di un'infrastruttura socio/relazionale a cui appoggiarsi. Le proloco, le parrocchie, le associazioni territoriali, gli imprenditori locali e la pubblica amministrazione sono

solo alcuni esempi dei soggetti che la cooperativa deve coinvolgere e con cui deve stringere relazioni. Il fine ultimo infatti è quello di coinvolgere la comunità e i cittadini che la compongono nel progetto cooperativo che si pone un fine di sviluppo locale sostenibile. Le cooperative di comunità devono infatti essere allo stesso tempo attore capace di trattenere i componenti della comunità e di rendere la comunità ed il territorio stesso attrattivo.

5. Il ruolo della comunità risulta fondamentale con riferimento al sistema abilitante delle cooperative di comunità per un ulteriore motivo. Infatti, queste imprese particolari, innestandosi in una specifica realtà territoriale, si sviluppano partendo dalle risorse e dalle tradizioni di quella specifica comunità e territorio. In tutti i casi analizzati le cooperative hanno potuto contare, prima o dopo, su **risorse disponibili ma non impiegate** o non valorizzate presenti nel territorio. Che fossero terreni privati o stabili di proprietà pubblica, tutte le cooperative analizzate hanno potuto rendere produttive delle risorse territoriali.

6. Questa **messa in produzione di risorse dormienti della comunità viene resa possibile solo dalla creazione di partnership strategiche** sia all'interno che all'esterno della comunità. Per quel che riguarda le partnership interne alla comunità, si è già discusso della necessità da parte della cooperativa di interagire con gli altri attori territoriali, siano essi la proloco, il comune o altre imprese del territorio. Per quel che riguarda le partnership strategiche al di fuori della comunità, le cooperative analizzate offrono spunti interessanti per ciò che concerne la necessità della cooperativa di attrarre/reperire risorse all'esterno della comunità di riferimento. Questo può avvenire tramite partnership turistiche, come nei casi di Valle dei Cavalieri o Dei Briganti del Succiso, o tramite la diffusione dei propri servizi su un territorio più ampio, come nel caso di Melpignano.

7. Un ulteriore elemento indicato come indispensabile per la creazione di una cooperativa di comunità è la presenza di **un gruppo promotore molto coeso**, con una **leadership forte** e capace di generare consenso intorno al progetto imprenditoriale. Questo elemento risulta imprescindibile nella fase iniziale di avviamento della cooperativa. Trattandosi comunque di attività imprenditoriali che comportano dei rischi, le cooperative di comunità necessitano comunque di una persona o di un gruppo iniziale che sia disposto a prendersene carico. La cooperativa per nascere ha quindi bisogno di un decisionismo di una piccola minoranza che se ne prende carico, ma senza dimenticare che deve poi aprirsi agli attori territoriali e il resto della cittadinanza. In questa ottica il gruppo fondatore,

deve possedere o sviluppare sia le **competenze tecniche**, necessarie per condurre l'attività economica, sia quelle **"soft skills"** che facilitino l'ascolto e la tessitura di legami relazionali con la comunità.

8. Un ulteriore elemento abilitante che rientra nella sfera tecnica è quello dei **rapporti con la Pubblica Amministrazione (PA)**. La cooperativa di comunità, infatti, avendo come obiettivo il miglioramento del benessere della comunità si trova a agire parallelamente alla PA e in particolar modo alle amministrazioni comunali. Appare quindi lecito interrogarsi fino a che punto gli interessi e le finalità della cooperativa coincidano con quelle dei comuni e dove invece inizino ad entrare in conflitto? Fino a dove esiste una comune percezione dei bisogni della comunità e dove invece le cooperative vengono viste come una minaccia da parte delle amministrazioni comunali? È evidente che le risposte a questi interrogativi dipendano, caso per caso, dalle circostanze specifiche in cui si viene a costituire la cooperativa di comunità. Ciò che appare necessario a prescindere dal contesto, sono l'elasticità e le capacità relazionali di cui devono disporre gli amministratori delle cooperative. Riuscire a costruire un rapporto virtuoso con le pubbliche amministrazioni è un elemento fondamentale sia per le cooperative che per la stessa PA. Quali caratteristiche debba avere questo rapporto virtuoso risulta molto complesso, con il rischio di rappresentare un mero esercizio teorico. Tuttavia è opportuno sottolineare come le cooperative analizzate abbiano tutte cercato una propria autonomia, almeno in termini di fatturato, dal soggetto pubblico. Questo elemento risulta molto importante in quanto le cooperative di comunità non sembrano rappresentare una forma di esternalizzazione delle funzioni pubbliche ma una vera e propria risposta all'assenza di opportunità e servizi. Le cooperative analizzate non ambiscono quindi ad essere sostitutive dell'azione pubblica, ma più pragmaticamente mirano a risolvere i bisogni reali (e le conseguenti opportunità non colte) percepiti da una comunità.

1.2.2 La dimensione economico-finanziaria

Dopo aver analizzato la dimensione tecnica, è opportuno concentrarsi sui fattori abilitanti che incidono sulla dimensione economico-finanziaria.

Tav. 3 – Elementi di fattibilità economico-finanziaria



1. Ciò che emerge dalle esperienze analizzate è in primo luogo il **modello di creazione del valore adottato**. Sebbene i casi differiscano parzialmente tra loro, è possibile individuare alcune caratteristiche ricorrenti. Le imprese analizzate infatti si caratterizzano per una **forte attenzione per uno sviluppo locale sostenibile**, capace di preservare sia l'ambiente che gli equilibri socio-relazionali presenti all'interno della comunità. Questo principio trova una sua diretta applicazione nella strategia di sviluppo delle cooperative analizzate che hanno preferito operare una diversificazione delle loro attività produttive, piuttosto che concentrarsi sulla crescita di scala.

2. Questa scelta, che può apparire costosa da un punto di vista di efficienza economica, è percepita comunque come necessaria dalle cooperative per il mantenimento degli equilibri socio-relazionali all'interno della comunità. Le imprese analizzate preferiscono quindi **puntare su economie di scopo piuttosto che su economie di scala, o in altri termini le cooperative analizzate non applicano modelli di «*scaling up*» della propria attività economica ma modelli di «*scaling deep*», coerentemente alla loro funzione comunitaria.**

3. Affinché questa diversificazione delle attività economiche possa funzionare, tutte le cooperative analizzate hanno **bisogno di attrarre/accedere a risorse economiche esterne alla comunità**. In altri termini le attività economiche promosse dalle cooperative, per essere sostenibili, non possono essere rivolte esclusivamente ai membri della comunità, ma devono soddisfare anche i bisogni di persone esterne alla comunità. Questo praticamente vuol dire che la cooperativa deve essere in grado o di attrarre risorse tramite il turismo, o di offrire i propri servizi produttivi all'esterno della comunità. In entrambi i casi l'elemento chiave risiede nel fatto che i margini economici prodotti dalle attività "esterne" alla comunità vengano poi reinvestiti in servizi o attività che aumentino il benessere della comunità.

4. Sebbene ogni attività dovrebbe a regime essere sostenibile, il modello delle cooperative di comunità permette che attività non particolarmente remunerative ma socialmente utili, come lo spaccio o il bar, restino aperte grazie ai margini prodotti da attività economiche esterne alla comunità. Dalle esperienze osservate è quindi possibile affermare che **l'azione delle cooperative di comunità si concretizzi attraverso un mix di attività produttive, intese in senso tradizionale, e un mix di attività socialmente utili per la comunità**. Tale principio si ritrova anche nell'attività di attrazione turistica portata avanti dalle cooperative, alla quale viene posto il vincolo della sua sostenibilità socio-ambientale. Queste attività turistiche sono infatti sempre rivolte a un **"target di nicchia"**, attento alle tradizioni locali e alla sostenibilità ambientale. Un modello di attrazione turistica che non vuole quindi attrarre grandi numeri di persone che finirebbero per snaturare il contesto comunitario.

5. Queste caratteristiche particolari del modello "cooperativa di comunità" non devono però distrarre dal fatto che si è comunque davanti a un'impresa che ha come obiettivo la sostenibilità economica. Dalle interviste effettuate, l'attenzione alla *mission* economica dell'impresa è ben presente all'interno del management delle cooperative analizzate. Questa consapevolezza si concretizza con il tentativo di aumentare il **valore della produzione riconosciuto a bilancio**. Il valore prodotto dalle attività di una cooperativa di comunità non può essere però valutato esclusivamente secondo parametri economici, seppure fondamentali. A questo proposito sarebbe auspicabile che le cooperative di comunità adottassero la pratica di redigere un **bilancio sociale in cui riportare il valore del proprio impatto sociale prodotto**.

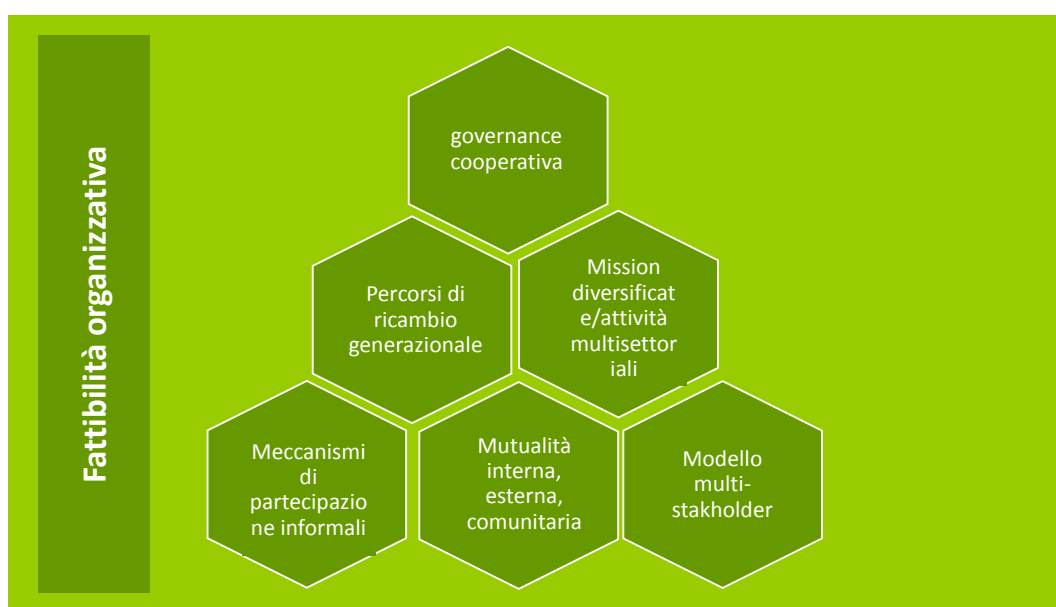
6. All'interno della dimensione economico-finanziaria devono essere evidenziati due ulteriori fattori abilitanti: la dinamica di finanziamento delle cooperative di comunità e il loro posizionamento di mercato. Per quel che riguarda le **dinamiche di finanziamento** le cooperative di comunità analizzate presentano alcune similitudini. Le realtà analizzate mostrano infatti dei tassi di indebitamento abbastanza elevati, frutto di investimenti passati, e che limitano la capacità di investimento nel breve periodo. Un'altra caratteristica comune è la forte incidenza degli oneri finanziari sui conti economici delle cooperative. Ai crediti bancari, già difficilmente concessi, vengono infatti operati tassi di interesse abbastanza pesanti, data la specificità di queste particolari attività economiche, nonostante presentino indici di redditività stabilmente positivi. Questo limite, che vincola fortemente lo sviluppo delle cooperative di comunità analizzate, potrebbe trovare una parziale soluzione con adeguati meccanismi di garanzia. Tuttavia si deve notare che in alcuni casi le cooperative di comunità operano come veri e propri **mobilizzatori del risparmio comunitario**. Infatti, come dimostrano le esperienze analizzate, **le cooperative per reperire capitali tendono a rivolgersi in prima battuta alla comunità, attraverso le figure dei soci sovventori, e in secondo luogo, per gli investimenti più ingenti, alle banche**. È particolarmente interessante il fatto che in alcune delle piccole realtà analizzate la cooperativa riesca a mobilitare quantità significative di risparmio privato.

7. Un ulteriore elemento significativo per quel che riguarda la dimensione economico-finanziaria è rappresentato **dall'indipendenza delle cooperative analizzate da finanziamenti o appalti pubblici**. Infatti le realtà prese in considerazione hanno quote consistenti del loro fatturato che derivano **esclusivamente da attività rivolte a clienti privati**. Tuttavia è opportuno notare che se in alcuni casi le attività svolte per le amministrazioni locali sono remunerate solo simbolicamente, in altri casi la quota di fatturato pubblico risulta comunque significativa. Inoltre, non è possibile trascurare il fatto che molte delle realtà analizzate abbiano in dotazione fattori di produzione (es. immobili o terreni) concessi in comodato d'uso agevolato da parte del soggetto pubblico.

1.2.3 La dimensione organizzativa

Per quel che riguarda i fattori abilitanti che rientrano nella sfera organizzativa, è stata posta particolare attenzione sui modelli di *governance* adottati dalle cooperative analizzate. Nello specifico si è cercato di individuare eventuali elementi organizzativi che caratterizzassero in modo univoco le cooperative di comunità.

Tav. 4 – Elementi di fattibilità organizzativa



1. Per quel che riguarda strettamente la ***governance delle cooperative*** non si riscontrano nelle realtà analizzate particolari innovazioni da un punto di vista organizzativo o statutario rispetto alle tradizionali cooperative. Come richiesto dagli statuti, la gestione ordinaria della cooperativa è affidata al consiglio di amministrazione, che si riunisce con cadenza variabile ma solitamente settimanalmente, mentre le assemblee sono convocate nelle occasioni previste dalla legge. Solo in un caso è stato riscontrato un organo di controllo, conformemente alle dimensioni dell'impresa.

2. Se da un punto di vista formale la gestione della cooperativa appare abbastanza tradizionale, ciò che sorprende è invece **la composizione dei consigli di amministrazione**. Si osserva infatti che in tutte le cooperative, ad eccezione di Melpignano, il gruppo fondatore ha mantenuto il controllo del consiglio di amministrazione dalla fondazione delle cooperative ad oggi. Il tema del **ricambio generazionale** viene percepito dalla stessa cooperativa come un problema. In molti casi le cooperative hanno cercato di superare questa criticità allargando il CDA, includendovi soci più giovani. Il passaggio generazionale appare comunque complesso per quel che riguarda il mantenimento delle reti relazionali e istituzionali che i membri del gruppo fondatore hanno costruito nel tempo.

3. Con riferimento al campo di attività, nell'approfondimento dello studio ci siamo focalizzati nella esplorazione degli elementi che hanno consentito a tali esperienze di emergere. Con le cooperative di comunità ci si trova di fronte a: **mission diversificate** (dalla rigenerazione del tessuto socio-economico, alla creazione di valore economico-sociale, alla tutela di patrimoni culturali-ambientali, alla ricostruzione di opportunità lavorative) e a **attività multisettoriali** (dal turismo sostenibile, alla agricoltura, dalle energie rinnovabili alla gestione di parchi naturalistici, dalla commercializzazione di prodotti tipici del territorio alle attività di tutela dell'ambiente).

4. Un ulteriore elemento di interesse è quello connesso all'assenza di **formali meccanismi per la partecipazione della comunità** alle scelte della cooperativa. L'assenza di questi meccanismi di inclusione comunitaria risulta parzialmente giustificata dalle piccole dimensioni delle comunità di riferimento. Infatti, i contesti comunitari analizzati trovano comunque un'adeguata partecipazione dati i legami familiari o amicali che esistono tra i membri stessi della comunità. Il problema di un adeguato coinvolgimento della comunità nell'indirizzo della cooperativa potrebbe risultare molto più amplificato in contesti comunitari di maggiori dimensioni.

5. Il coinvolgimento di un'ampia platea di soggetti è un tema non nuovo al mondo cooperativo nel suo complesso. Il rischio infatti è quello di ricreare nelle cooperative di comunità quello scollamento tra amministratori e base sociale che spesso viene riscontrato nelle cooperative di grandi dimensioni. Per le cooperative di comunità risulta quindi molto importante trovare dei meccanismi efficaci per il coinvolgimento della comunità e della base sociali in contesti dimensionali più grandi. Se infatti la scala dimensionale della comunità non sembra incidere sul

processo generativo della cooperativa, risulta invece determinante per quel che riguarda la rappresentatività delle istanze comunitarie. A questo proposito è importante segnalare come la Comunità cooperativa di Melpignano, che si innesta in una comunità di dimensioni maggiori rispetto agli altri casi analizzati, abbia avviato una riflessione sullo sviluppo di nuove modalità di inclusione della comunità nelle scelte della cooperativa.

6. Un aspetto ulteriore che merita di essere preso in analisi nell’ambito dei fattori organizzativi abilitanti, è l’assenza di un chiaro **modello multi-stakeholder** nelle cooperative analizzate. Infatti, le cooperative analizzate non vedono la presenza di soci istituzionali all’interno della propria compagine societaria. Parziali eccezioni sono rappresentate dalla Cooperativa sociale L’innesto, che vede CoopFond come socio finanziatore, e la Comunità cooperativa di Melpignano che nelle sue fasi iniziali ha visto il Comune nella compagine sociale (uscito a dopo pochi mesi dalla fondazione). Resta tuttavia un tema molto aperto, soprattutto in chiave normativa, dato il momento di particolare fermento e la presenza di questo aspetto nelle strutture normative di altri paesi europei (Francia).

1.2.4 La dimensione giuridica

Grazie alle interviste, alla analisi degli statuti e dei bilanci è stato possibile individuare alcuni aspetti che meritano un approfondimento particolare per quel che riguarda la dimensione giuridica delle cooperative di comunità.

Tav. 5 – Elementi di fattibilità giuridica



1. In primo luogo, è importante sottolineare che le cooperative di comunità sono **Imprese e non associazioni di promozione sociale**. Questo aspetto è stato sottolineato più volte nel corso delle interviste. Le cooperative di comunità sono realtà che devono coniugare la creazione di margini dalla loro attività imprenditoriale con azioni rivolte al benessere comunitario. Si tratta quindi di una realtà che si colloca sul mercato e che secondo logiche di mercato deve essere in grado di creare un valore. Questo presuppone che il gruppo promotore e la comunità nel suo complesso siano coscienti del rischio che un'attività imprenditoriale comporta. Con la cooperativa di comunità abbiamo infatti la necessità dell'attività economica, di una gestione caratteristica efficace e sostenibile sul mercato. La visione sull'attività economica per l'attivazione di un percorso effettivamente imprenditoriale è ugualmente fondamentale. Anche in questo caso uscendo da soluzioni date per settore o organizzazione. Tale attività economica è finalizzata al perseguimento dello sviluppo comunitario e della massimizzazione del benessere collettivo (non solo dei soci) e non a quello della massimizzazione del profitto.

2. In secondo luogo, nonostante le cooperative analizzate abbiano diverse ragioni sociali, di fatto, tutte hanno un comportamento che le avvicina molto a un **modello di business non profit**. I margini prodotti dalla cooperativa vengono

infatti reinvestiti in altre attività che hanno sempre la finalità di apportare un beneficio alla comunità di riferimento. Questo comportamento rappresenta sicuramente una particolarità delle cooperative analizzate e che, se assunto come normalità, potrebbe giustificare linee di finanziamento specifiche o agevolazioni fiscali.

3. Questa somiglianza con il modello “non profit”, avvicina molto le cooperative di comunità alle **cooperative sociali**, con evidenti problemi di sovrapposizione. A questo proposito risulta molto complesso operare una cesura netta ed univoca, tuttavia si osserva che le cooperative di comunità sembrano caratterizzarsi per una grande **differenziazione delle attività produttive** e un marcato **superamento del semplice scambio mutualistico interno** alla cooperativa. Nessuna di queste caratteristiche risulta preclusa alle cooperative sociali, come dimostrano due dei casi analizzati, tuttavia non sembrerebbero rappresentare un elemento distintivo delle cooperative sociali in senso lato.

4. La parziale sovrapposizione tra le cooperative di comunità e le cooperative sociali può essere riscontrato anche nel caso di altre tipologie di cooperative, come ad esempio nel caso delle cooperative di utenza. Anche in questo caso tuttavia ciò **che caratterizza le cooperative di comunità, cioè la loro multi-settorialità e l’affermazione di una mutualità interna multipla**, non sembra rappresentare caratteristiche imprescindibili della cooperazione di utenza tradizionale.

5. La definizione di un **nuovo concetto di mutualità** sembra quindi essere un elemento *core* delle cooperative analizzate. In particolare, nelle cooperative analizzate si osserva la presenza di fatto di una **mutualità interna multipla**. All’interno di queste imprese, con la parziale eccezione di Melpignano, convivono gli interessi particolari dei soci lavoratori, dei soci utenti, dei soci sovventori, dei soci conferitori e dei soci volontari. Tutti questi interessi parziali trovano una loro convergenza nella produzione di un benessere comunitario tramite l’attività della cooperativa. Si tratta però di una realtà di fatto, in quanto formalmente lo statuto di queste cooperative non regola nel dettaglio questa tipologia di rapporti. Questa convergenza verso la creazione di un interesse comunitario ha comportato nei casi analizzati di un parziale **superamento della distinzione tra mutualità interna** ai soci delle cooperative **e la mutualità esterna** nei confronti dei non soci. Nei casi analizzati infatti le cooperative perseguono esplicitamente l’interesse di migliorare il benessere della comunità e di sviluppo locale oltre che quello dei propri soci. Questo risulta particolarmente evidente in realtà leggermente più grandi, come Melpignano, dove la rappresentanza della comunità all’interno della base sociale risulta, in termini relativi, più limitata.

6. Un altro elemento fondamentale emerso dalle cooperative analizzate è il **ruolo della Pubblica Amministrazione (PA)**. In tutti i casi analizzati la PA e in

particolare le amministrazioni comunali hanno compreso il potenziale di queste realtà imprenditoriali. Il sostegno delle amministrazioni risulta molto importante sia per forme di sostegno dirette, come la concessione agevolata di immobili in comodato d'uso, sia per l'acquisto e/o la concessione di servizi alla cooperativa. Sebbene tutte le cooperative analizzate vedano quote consistenti del loro fatturato provenire dal mercato privato, la quota di fatturato pubblico risulta comunque non trascurabile. In particolare, alcuni dei casi analizzati hanno evidenziato come la riduzione delle commesse pubbliche, a causa dei tagli di bilancio, abbiano comunque comportato momenti di difficoltà nella stabilità delle imprese. **Data l'importanza della PA nella vita di queste particolari cooperative, la regolazione delle partnership pubblico-private risulta centrale.** Come accedere ai finanziamenti o la revisione del codice degli appalti risultano punti aperti particolarmente rilevanti.

7. Il tema dell'attribuzione di finanziamenti o commesse pubbliche è strettamente connesso ad altri due punti centrali: l'utilizzo dei codici ATECO e la rendicontazione sociale di queste imprese. Per quel che riguarda **i codici ATECO** le cooperative analizzate riscontrano grandi difficoltà nel classificare precisamente le loro attività produttive data la loro multi-settorialità. Questa difficoltà si ripercuote poi sulla loro minore capacità di accesso a bandi o fonti di finanziamento specifiche. Sul tema dei possibili canali di finanziamento, risulta interessante anche il ruolo della contribuzione associativa e dei Fondi mutualistici previsti dalle centrali cooperative. L'eventuale costituzione di appositi linee di finanziamento per le cooperative di comunità all'interno dei fondi mutualistici è un tema che merita di essere approfondito nelle sedi opportune.

8. Per quel che riguarda la **rendicontazione sociale** delle cooperative di comunità, appare utile sottolineare che data la crescente diffusione del fenomeno potrebbe essere opportuno richiedere a queste cooperative di fornire una documentazione, ad esempio il bilancio sociale, in modo da provare il loro effettivo impegno per il benessere comunitario e da valorizzarne quindi la trasparenza e l'impatto dell'operato. Dal punto di vista della PA potrebbe essere inoltre opportuno, qualora il fenomeno raggiunga dimensioni significative, elaborare una serie di indicatori che permettano di verificare il reale impatto della cooperativa sul benessere della comunità di riferimento. Come vedremo in seguito, la collaborazione tra la PA e le cooperative di comunità risulta necessaria in modo da armonizzare l'azione pubblica e quella privata per il raggiungimento di obiettivi di benessere condivisi.

2. LA METODOLOGIA ADOTTATA

2.1 Il valore delle esperienze pilota

Nell'affrontare lo studio di fattibilità due elementi sono emersi con chiarezza: le cooperative di comunità rappresentano un esempio che si è sviluppato nell'ambito del mondo cooperativo, al di là della esistenza di una norma specifica, le cooperative di comunità esprimono una risposta a nuovi bisogni di aree e comunità che restano escluse o che non riescono a beneficiare direttamente dei grandi fenomeni di sviluppo del paese.

Questi elementi ci hanno guidato alla ricerca delle chiavi di lettura che hanno consentito i processi generativi delle imprese, il loro consolidarsi e la loro tensione allo sviluppo. La scelta è stata pertanto quella di partire dalla analisi di alcuni casi "tipo" (casi "campione"), caratterizzati dalla presenza di un percorso storico almeno quinquennale. Le due testimonianze previste nella proposta progettuale sono pertanto state affiancate da altri due "case history" storici.

Si tratta di esperienze complesse di rigenerazione territoriale, di valorizzazione di tradizioni e di lavoro, di promozione di cultura e di competenze, di recupero di mestieri e grande attenzione alle persone, ai loro bisogni individuali e collettivi, alle relazioni che ne rendono coesivi i processi di sviluppo.

Si tratta di esempi non racchiudibili in un settore, in una sola idea di impresa o in una filiera produttiva o di servizio. Non sarebbero nate nello stesso modo in altri luoghi, con diverse radici storiche e culturali. Non sarebbero resiste negli anni se non grazie al lavoro "illuminato" e tenace di un gruppo di fondatori che hanno creduto fortemente nei loro territori. Minoranze inizialmente visionarie, volenterose e tenaci.

Sono esempi che si sono intesi analizzare, non tanto per favorire la trasferibilità di esperienze pioniere in altri contesti, quanto piuttosto per il loro utilizzo in forma "prototipale" per ricostruire e rinvenire elementi abilitanti che ne hanno consentito la "generatività".

Si ripotano di seguito “in pillole” le schede di tali realtà per consentire una rapida presa di consapevolezza delle esperienze che verranno poi analizzate nel dettaglio dello studio.

Case history in scheda- testimonianza N.1

VALLE DEI CAVALIERI – Succiso, alto Appennino reggiano ai confini tra Emilia Romagna e Toscana, dove ha sede la Cooperativa di Comunità negli anni 50 contava oltre 1000 abitanti, con la presenza di 7 bar, 5 ristoranti, 1 caseificio, 2 negozi di abbigliamento, 1 ufficio postale, scuole elementari e medie e altre attività di servizio.

Oggi Succiso si trova ad avere 65 abitanti stabili, con rientro delle persone che hanno legami nel fine settimana e nelle festività.

Alla fine degli anni 80 il paese si è trovato senza attività commerciali e pubbliche, se non la presenza di un bar gestito da una coppia di anziani e anche questo stava chiudendo. La popolazione si era ridotta molto a causa di una forte emigrazione verso le aree della pianura e le città, soprattutto in seguito all'esaurirsi dell'attività pastorizia e agricola, da sempre ambiti principali dell'economia montana.

E' in questo contesto che un gruppo di giovani del paese, nei primi anni 90, decide -in seguito alla chiusura del bar- di costituire una cooperativa per non arrendersi a ciò che appariva come una realtà di abbandono, riaprendo inizialmente il bar nei locali della dismessa scuola elementare del paese e gestendolo in modo comunitario.

Da allora i soci sono diventati 33, con 7 dipendenti fissi oltre all'impiego occasionale di collaboratori.

La cooperativa nel corso degli anni ha promosso l'attività del suo agriturismo e ristorante sperimentando anche nuove offerte turistiche in collaborazione con il Parco Nazionale del quale è centro visita. La cooperativa è cresciuta poi sviluppando un'azienda agricola che ha consentito la produzione di pecorino DOP. Ha poi ampliato i suoi ambiti acquistando un pulmino per il trasporto alunni, il rifornimento dei medicinali per gli anziani del paese, e realizzando un importante investimento per la messa in opera di un impianto fotovoltaico.

Nel 2016 per Valle dei Cavalieri ricorrono i primi 25 anni di attività di comunità.

Case history in scheda- testimonianza N. 2

I BRIGANTI DEL CERRETO – Cerreto dell'Alpe, Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano in un piccolo borgo medievale, costruito in pietra d'arenaria e legno di castagno, la chiusura del bar, negli anni 90, rappresenta il segno tangibile del processo di spopolamento che induce le famiglie, e i giovani soprattutto, a scendere a valle per cercare lavoro.

Un gruppo di ragazzi e alcuni loro familiari decidono allora di dar vita a una cooperativa che grazie alla rete con diversi soggetti del territorio, avvia una attività di tutela e ripulita del parco, valorizzazione del suolo, promozione di un micro patto di comunità.

Da allora le collaborazioni virtuose con il territorio hanno consentito la ristrutturazione dell'antico mulino, il suo utilizzo come base ricettiva per favorire un turismo di comunità, cui si sono aggiunti attività di servizio forestale, opere di manutenzione e cura delle sorgenti, attività didattiche per i più giovani, promozione di prodotti locali, come ad es. la castagna e suoi derivati.

I servizi alla comunità, oggi, sono di fatto un indotto reso possibile da attività primarie che funzionano. La cooperativa opera sul mercato e grazie a ciò riesce a fornire servizi alla comunità rimettendo in moto una rete relazionale e di welfare comunitario che altrimenti sarebbe andata persa. I servizi resi alla comunità, oggi presenti, possono essere sempre più strutturati e questo è uno degli obiettivi che I Briganti intendono perseguire.

Case history in scheda- testimonianza N. 3

L'INNESTO – Tutto è partito dalla constatazione della crisi della mezza costa nella Val Cavallina. Siamo alla fine degli anni 90 e alla crisi dell'indotto termale si è aggiunta anche la delocalizzazione delle industrie del fondovalle, legate alla metallurgia e alla maglieria. Questo ha comportato una crisi occupazionale profonda nella valle e ha portato molti ad emigrare verso la città. È in questa fase storica che sono venuti meno il presidio del territorio, il bar e altri luoghi di incontro, le attività economiche, turismo, socialità, lavoro.

Il gruppo di partenza della cooperativa, eterogeneo per età e origini, si è trovato compatto sugli elementi chiave quali il fermare (provare a fermare) l'esodo delle famiglie, dare lavoro in loco (in particolare ai 40-50enni fuoriusciti dal mercato del lavoro), non disperdere le conoscenze che il territorio aveva costruito nel tempo, anzi valorizzare cultura del territorio e

delle sue origini, mantenere l'urbanizzato, risistemando le strutture che rischiavano di cadere e dare sostegno alle persone più svantaggiate.

Nei primi dieci anni di vita (1999-2010) la cooperativa è cresciuta molto, i dipendenti hanno raggiunto le venti unità, mentre i soci sono arrivati ad essere quaranta. In particolare nel 2000 la cooperativa si è fatta carico sostenere i comuni per affrontare l'alluvione avvenuta in quegli anni nella Val Cavallina. Si è deciso di puntare sull'Ingegneria naturalistica, facendo formare anche alcune persone in Trentino e mettendole poi al servizio del territorio. I primi lavori, tra il 2001 e il 2004, sono stati infatti lavori di manutenzione del territorio e gestione ambientale, quale il mantenimento dei sentieri.

Un passaggio importante avviene, quando la Provincia di Bergamo affida alla cooperativa la gestione di uno stabile sul Lago di Endine. Lo stabile viene valorizzato come ristorante, così come lo spazio esterno, che diventa spazio picnic e riqualificata l'unica spiaggia per accedere al lago (oggi riserva europea per la esca della carpa). Nel 2006, la cooperativa ha registrato quattromila contatti, nel 2015 i contatti sono saliti a cinquantamila, con erogazione di circa venticinquemila pasti e con tre inserimenti lavorativi.

Case history in scheda- testimonianza N. 4

COOPERATIVA DI COMUNITÀ DI MELPIGNANO - L'amministrazione comunale di Melpignano, voleva realizzare un progetto di fotovoltaico diffuso sui tetti in modo da beneficiare degli incentivi concessi alle rinnovabili e limitare il consumo di suolo agricolo. La modalità di realizzazione di questo progetto è stata la Cooperativa di Comunità.

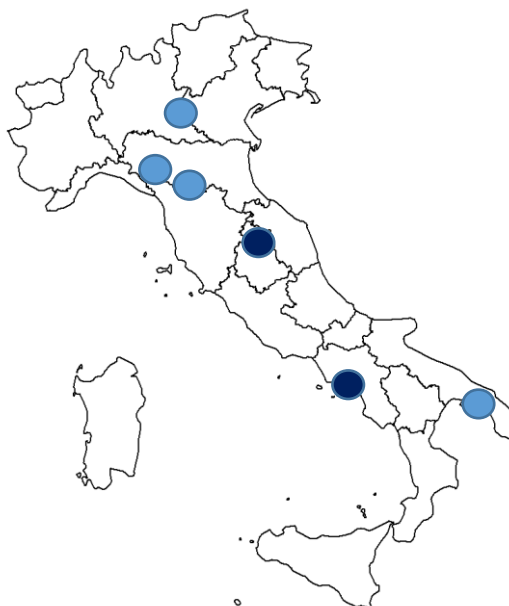
Si tratta di una cooperativa di cittadini che ha come socio "privilegiato" l'Amministrazione Comunale ed è anche una comunità che si unisce per decidere del proprio futuro e per creare nuove opportunità di lavoro. La creazione della cooperativa ha richiesto un lavoro di sensibilizzazione e coinvolgimento dei vari soggetti territoriali, sia singoli cittadini, che soggetti intermedi come partiti politici o la parrocchia. Simbolicamente la cooperativa è sorta-nel 2011- nella piazza del paese con la lettura dello statuto alla cittadinanza da parte del notaio.

L'amministrazione comunale ha poi espresso la volontà di installare degli erogatori di acqua all'interno del Comune di Melpignano e si è rivolta alla cooperativa proponendo di reinvestire gli utili provenienti dalla produzione di energia per la realizzazione di un erogatore. Ciò con il duplice obiettivo di fornire un'acqua di migliore qualità, e dall'altro sensibilizzare la popolazione all'utilizzo del vetro in sostituzione evitando il consumo di acqua in bottiglia.

Attualmente la coop gestisce più di cinquanta erogatori in tutta la provincia, che generano una quota significativo del fatturato della cooperativa.

La cooperativa, nata per produrre energia elettrica da fonti rinnovabili, ha quindi ampliato il suo campo d'azione alla distribuzione dell'acqua e ha in previsione di organizzare altri servizi per la comunità che vanno dalla gestione del verde pubblico alla mensa o alla gestione della toponomastica.

Le esperienze analizzate si collocano geograficamente 3 nel Nord Italia (Valle dei Cavalieri e I Briganti del Cerreto in Emilia Romagna, provincia di Reggio Emilia e L'Innesto in Lombardia) e 1 Melpignano nel Salento pugliese. A queste testimonianze, geograficamente a "minore accessibilità" in quanto in contesti territoriali interni, si sono aggiunte, nel corso dello studio, le due esperienze di aree urbane e metropolitane delle cooperative della Cooperativa Anonima di Perugia e Cooperativa sociale La Paranza onlus di Napoli.

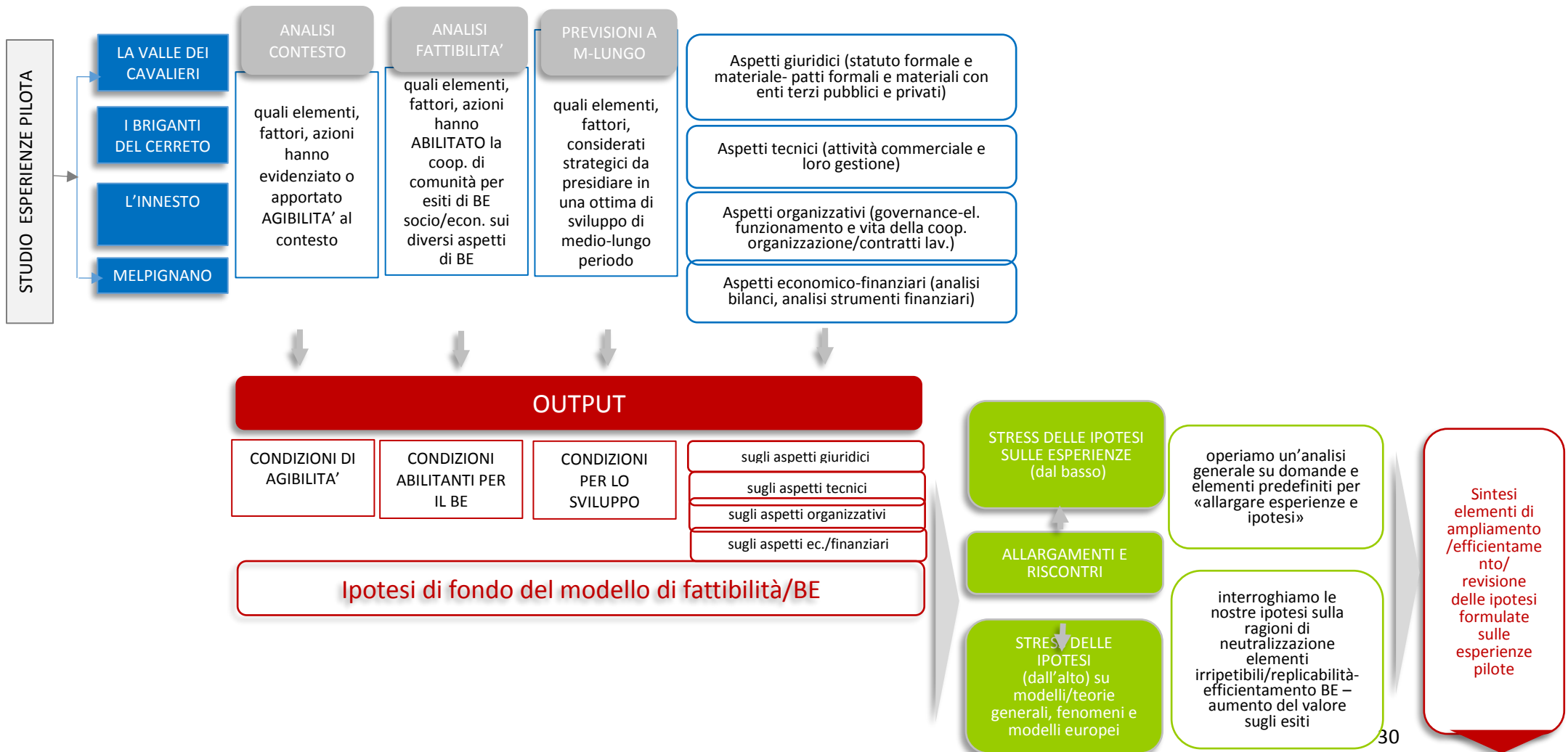


Nella rilevazione delle esperienze pilota ci si è focalizzati in particolare su: analisi dei documenti descrittivi delle esperienze pilota (web, pubblicazioni, produzioni cd, articoli,...), Raccolta della documentazione societaria (atto costitutivo, statuto e successive variazioni), comprensione della struttura di governo e del livello di coinvolgimento dei soci e della comunità, tramite intervista, analisi delle principali

voci e indici di bilancio, valutazione dei contesti geografici in cui sono sorte le cooperative, valutazione delle esperienze esistenti in termini di creazione del valore e di impatto sociale.

2.2 Lo schema di lavoro

Tav. 2 – Schema di lavoro per lo studio di fattibilità



Come evidenziato dallo schema, in fase di analisi si è proceduto seguendo due blocchi logici che hanno previsto:

fase 1: analisi delle testimonianze

- Un primo approfondimento, costruito in modo induttivo partendo dalle esperienze significative per individuare le caratteristiche comuni (condizioni agibilità contesto e condizioni abilitanti della cooperativa).

In questa fase le esperienze sono state esplorate sia in relazione ai contesti di origine e di riferimento, sia in relazione agli elementi che ne hanno consentito la fattibilità, sia in relazione alle previsioni che emergono dalle intenzioni dei protagonisti della cooperativa

Nello sviluppo della analisi i quattro elementi guida dello studio di fattibilità sono stati sviluppati a partire dalle esperienze pilota. Rappresenteranno pertanto quattro livelli di analisi (normativo, organizzativo, tecnico ed economico/finanziario) che in una lettura a matrice rispetto alle condizioni di temporalità ovvero “origine”, “elementi abilitanti lo sviluppo” e “previsione a medio-lungo termine”, hanno fornito gli elementi per la individuazione delle *condizione abilitanti*. Nella rappresentazione schematica si tratta di quelle che abbiamo definito ipotesi di fondo del modello di fattibilità/Break even.

L’analisi e individuazione del/dei contesto/i di riferimento è stato funzionale, sin da questo primo blocco di ragionamento, alla stima del dimensionamento del fenomeno “cooperative di comunità” rapportato a livello nazionale.

fase 2: sviluppo delle analisi per la costruzione dello studio di fattibilità

- Il successivo approfondimento è stato sviluppato con un approccio che ha raccolto riscontri e confronti con gli elementi analizzati sia di tipo bottom up (stress delle ipotesi delle esperienze dal basso) sia di tipo top down (stress delle ipotesi su modelli e teorie generali- compreso un riferimento ad esperienze scaturite in contesti internazionali) .

Si è ampliato l’ambito della analisi andando ad individuare, isolare e modellizzare gli elementi che hanno fornito chiavi di lettura per la replicabilità del fenomeno.

2.3 La metodologia adottata

Da un punto di vista metodologico, è stato ritenuto opportuno realizzare un'analisi basata su variabili di processo invece che semplici indicatori di risultato. Questa scelta è stata effettuata tenendo in considerazione la grande variabilità del fenomeno, che racchiude al proprio interno imprese cooperative molto diverse tra loro in termini di: ragione sociale, attività produttiva e contesto di riferimento, solo per citare gli aspetti più significativi.

Le dimensioni processuali citate in precedenza, sono state analizzate su un campione iniziale composto da quattro cooperative, selezionate per la loro rilevanza. Infatti, grazie al coinvolgimento di numerosi stakeholder, è stato possibile individuare quei casi che per reputazione e attività svolte vengono tradizionalmente indicati come “casi simbolo” della cooperazione di comunità. Un ulteriore parametro utilizzato nella selezione dei casi è stato la longevità dell'impresa. In questo modo si è cercato di ottenere un duplice obiettivo: da un lato individuare delle esperienze capaci di dimostrare la sostenibilità economica del modello imprenditoriale; dall'altro escludere quelle realtà di recente formazione che si autodefiniscono “cooperative di comunità” più per finalità commerciali che valoriali.

Inoltre, nella selezione delle esperienze si è cercato di mantenere una certa differenziazione per quel che riguarda l'oggetto sociale della cooperativa.

Le quattro esperienze selezionate sono state:

- La Cooperativa Sociale Valle dei Cavalieri;
- La Comunità Cooperativa di Melpignano;
- La Cooperativa Sociale l'Innesto;
- La Cooperativa I Briganti del Cerreto.

In un secondo momento sono state selezionate altri due casi che rispondessero ai criteri di selezione appena citati ma che fossero “rappresentanti” di esperienze nate e sviluppatesi in contesti urbani o metropolitani. Tale ulteriore approfondimento è stato necessario per completare il ragionamento sulle potenzialità di sviluppo di questa forma imprenditoriale in contesti più distanti e vulnerabili non tanto in termini strettamente geografici bensì in termini di presenza e concentrazione di investimenti pubblici e privati.

Le due esperienze che sono state ulteriormente selezionate sono state:

- La Cooperativa Sociale La Paranza di Napoli;

- La Cooperativa Anonima Impresa Sociale di Perugia.

Sia per i primi quattro casi che i secondi due l'analisi è stata condotta reperendo informazioni tramite:

- lo studio preliminare dei bilanci delle cooperative selezionate per un arco temporale di quattro anni;
- la realizzazione di interviste semi-strutturate con stakeholder e persone di spicco all'interno delle cooperative.

Per quel che riguarda la fase preliminare, i bilanci sono stati estratti dalla banca dati AIDA. Dall'analisi dei bilanci sono state ricavate importanti informazioni per quel che riguarda la struttura finanziaria, gli indicatori di produttività e il business plan delle cooperative.

Alla luce delle informazioni estrapolate dai bilanci, si è proceduto alla realizzazione di interviste semi-strutturate che hanno visto il coinvolgimento in una prima fase di:

- Erika Farina, Presidente della Cooperativa Briganti del Cerreto;
- Dario Torri, Presidente della Cooperativa Sociale Valle dei Cavalieri;
- Ludovico Patelli, Presidente della Cooperativa Sociale l'Innesto;
- Grazia Giovannetti, Presidente della Comunità Cooperativa di Melpignano che ha partecipato all'intervista insieme a Ivan Stomeo;
- Massimo Capelli, Segretario Generale dell'associazione Borghi Autentici d'Italia;

e in una seconda fase di:

- Vincenzo Porzio, Responsabile Comunicazione della Cooperativa Sociale La Paranza di Napoli;
- Giacomo Caldarelli, Direttore della Cooperativa Anonima Impresa Sociale.

Tre interviste (Briganti del Cerreto, Valle dei Cavalieri e L'Innesto) sono state realizzate frontalmente con la presenza di un ricercatore in loco, affiancato telematicamente dal resto del team di ricerca. In quattro casi (Melpignano, Borghi Autentici d'Italia, La Paranza e Anonima Impresa Sociale) l'intervista è stata condotta esclusivamente per via telematica. Il questionario semi-strutturato è stato costruito integrando le informazioni ricavate dai bilanci, in modo da approfondire tutte le seguenti dimensioni di ricerca:

- Il contesto e i bisogni a cui la nascita della cooperativa cerca di dare risposta;
- La governance e il tema della leadership;
- Attività economiche della cooperativa;
- Gli strumenti finanziari utilizzati e la struttura di indebitamento;
- I servizi offerti alla comunità;
- I progetti e le strategie per il futuro;
- Gli elementi di possibile replicabilità del progetto.

3 ANALISI DELLE TESTIMONIAZE RACCOLTE

Una volta evidenziati gli elementi principali del contesto geografico di riferimento, il lavoro di ricerca si è focalizzato sugli elementi processuali che caratterizzano le cooperative di comunità. Come casi oggetto di studio sono state selezionate quattro realtà storiche nell'ambito della cooperazione di comunità: la Cooperativa sociale l'Innesto, la Cooperativa sociale Valle dei Cavalieri, la Cooperativa I Briganti del Cerreto e la Comunità Cooperativa di Melpignano. È stata quindi condotta un'analisi di processo sulle quattro esperienze storiche, al fine di evidenziare eventuali elementi comuni riguardo alle seguenti dimensioni:

- Il processo generativo della cooperativa;
- I meccanismi di creazione del valore;
- I benefici apportati alla comunità;
- I meccanismi di governance adottati;
- Le dinamiche finanziarie della cooperativa e la loro eventuale sostenibilità;
- Gli obiettivi futuri e la loro visione di lungo periodo.

3.1 I principali risultati

Nonostante il campione sia particolarmente ristretto, l'analisi ha permesso di evidenziare alcuni elementi ricorsivi nelle varie esperienze. Questi elementi ricorsivi se da un lato evidenziano alcuni similitudini tra le esperienze analizzate, dall'altro evidenziano dei punti aperti che necessitano di un maggiore approfondimento.

Nella tabella sottostante, sono riportati i principali risultati emersi dall'analisi. I dati sono classificati in base alla dimensione d'analisi considerata e allo specifico indicatore utilizzato.

I principali risultati emersi dalle quattro esperienze pilota e dalle due esperienze aggiunte al campione in un secondo momento indicano che:

- Le cooperative analizzate nascono tutte in **contesti rurali e periferici o comunque vulnerabili o non caratterizzati da concentrazione di investimenti pubblici o privati capaci di valorizzarne le potenzialità economiche e sociali**;
- Le cooperative si pongono come attori strategici per lo sviluppo locale sostenibile;

- Le cooperative sono nate da **bisogni precisi** della comunità e con l'obiettivo di **mantenere vivo il contesto comunitario evitandone lo spopolamento e valorizzandone le reali ma sotto-utilizzate potenzialità di sviluppo**. Questa finalità è stata perseguita tramite la riapertura di luoghi di aggregazione comunitari e la creazione di opportunità di lavoro almeno per alcuni membri della comunità;
- Le cooperative sono state tutte fondate da un **gruppo di giovani** fortemente motivati, che gradualmente ha convinto e coinvolto il resto della comunità anche grazie al diretto coinvolgimento delle Istituzioni locali;
- A livello economico, i casi analizzati mostrano tutti evidenti elementi di **multi-settorialità**. Questo indica che le cooperative analizzate hanno tutte optato per una strategia di diversificazione della loro attività economica. Puntare sulle **economie di scopo** piuttosto che sulla crescita di scala, ha permesso alle comunità di preservare maggiormente le strutture relazionali all'interno della comunità;
- La differenziazione delle attività produttive risulta coerente con la necessità per le cooperative analizzate di **reperire risorse economiche all'esterno della comunità di riferimento**. Questo avviene sia tramite la vendita di servizi all'esterno della comunità, sia con l'attrazione di risorse esterne tramite l'attività turistica;
- I benefici generati dalla cooperativa non sono esclusivamente a vantaggio dei soci, evidenziando ancora una volta la presenza di una **mutualità esterna molto forte** nelle cooperative di comunità. In particolare, le cooperative analizzate generano dei benefici diretti per i soci tramite l'attività produttiva della cooperativa, la quale però genera delle esternalità e offre servizi accessori di cui beneficia l'intera comunità.
- A livello di *governance* risulta interessante il fatto che non esistano particolari differenze formali con le cooperative tradizionali. Nonostante si rilevino momenti di consultazione comunitaria più o meno strutturati, negli statuti non sono infatti previsti appositi strumenti per il coinvolgimento della comunità. Questo può essere parzialmente spiegato dalle ridotte dimensioni delle comunità di riferimento, che quindi trovano comunque una forte rappresentanza nella base sociale della cooperativa. Questo elemento risulta però significativo in contesti comunitari più ampi, come ad esempio per Melpignano, Anonima e Paranza, in cui il rapporto base sociale/popolazione di riferimento è ovviamente minore.

- Un ulteriore elemento comune riguarda la forte dipendenza delle cooperative analizzate dal gruppo dirigente iniziale. Ad oggi infatti si riscontra una grande difficoltà nel passaggio generazionale all'interno degli organi direttivi;
- Considerando la struttura e i fabbisogni finanziari delle cooperative analizzate, si osserva una generale difficoltà di accesso al credito che, quando concesso, viene erogato a condizioni penalizzanti. Questo comporta un elevato impatto degli oneri finanziari sul risultato economico e una minore capacità di investimento delle cooperative.
- In tutti i casi analizzati è presente l'ottica di utilizzare la cooperativa di comunità come strumento di raccolta finanziaria e di gestione di investimenti per migliorare il benessere comunitario.

Di seguito sono analizzati gli elementi ricorrenti e i loro punti aperti, classificandoli a seconda dell'impatto che hanno sulle sfere: giuridica, tecnica, amministrativa ed economica-finanziaria dell'impresa.

Tabella 1 L'analisi comparata delle dimensioni di processo

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – l'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISSIMO)	LA PARANZA
PROCESSI GENETATIVI	Contesto iniziale	Frana che ha distrutto il vecchio paese. Dopo la costruzione di un nuovo insediamento, forte emigrazione per mancanza di lavoro	Paese in via di spopolamento e declino di attività e opportunità di lavoro	Paesi della mezzacosta a rischio spopolamento delocalizzazione attività produttive e chiusura degli impianti turistici	Opportunità di realizzare un progetto di fotovoltaico per limitare il consumo di suolo agricolo	Progressivo abbandono e spopolamento del centro storico .	Quartiere con alti tassi di disoccupazione e altre problematiche sociali .
	Comunità di riferimento	Paese 65 abitanti	Paese 68 abitanti	Valle delle Sorgenti 150 abitanti	Realtà di 2.300 abitanti	Capoluogo di regione con 162.542 abitanti	Rione sanità (30.000 abitanti), quartiere di Napoli (960.000 abitanti)

	Partnership generative e Attori istituzionali	Ente parco regionale, proloco, amministrazione comunale (comodato d'uso struttura)	Proprietari di particelle boschive, Ente parco regionale, Associazione di categoria di riferimento.	Associazione promozione tradizione locale, parroco, amministrazione comunale, amministrazione provinciale.	Amministrazione comunale, Associazione di categoria di riferimento, Associazione Borghi Autentici d'Italia. Sensibilizzazione della comunità anche tramite soggetti intermedi (partiti)	Accordo con i proprietari dell'immobile, Supporto, anche finanziario, da parte della cittadinanza.	Chiesa di Santa Maria della Sanità, Arcidiocesi di Napoli, Fondazione con il Sud.
	Punto di rottura/shock	Minaccia chiusura del bar a seguito dello spopolamento	Chiusura dell'unico luogo di aggregazione. Nel 1995 avviene la Riapertura del bar e dello spaccio	Nel 1990 il Sistema Sanitario Nazionale toglie la copertura alle cure termali (attività presente nella zona), il settore ricettivo entra in crisi così	Più che punto di rottura viene avvertita la possibilità di usare i finanziamenti del quarto conto energia	Nel 2000 chiude il precedente cinema per l'avvento dei multisala e alcuni contrasti con l'amministrazione comunale.	Assenza di prospettive lavorative e presenza forti problematiche sociali all'interno del quartiere.

				come la produzione industriale a fondo valle			
	Evento scatenante avvio/opportunità	Nel 1991 viene aperto il bar grazie anche ai locali messi a disposizione dall'amministrazione comunale.	Nei primi anni duemila i fondatori frequentano un corso di formazione sul turismo di comunità e nasce l'idea di realizzare una cooperativa	Nel 1999 viene fondata la cooperativa sociale Per dare una risposta occupazionale , inizialmente opera nel settore agricolo e sfruttando la precedente esperienza associativa	Nasce nel 2011 sfruttando il quarto conto energia per la produzione da fonti rinnovabili.	Nel 2014, il gruppo fondatore riesce a convincere il proprietario dell'immobile a concedere un affitto stabile per 12 anni. Viene riaperto il cine	Nasce nel 2006 permettendo di visitare le catacombe di San Gaudioso, grazie al supporto di Padre Antonio Loffredo e al benessere dell'Arcidiocesi di Napoli
	Gruppo promotore	Gruppo di ragazzi con forte motivazione	Gruppo di ragazzi con forte motivazione con patto intergenerazionale tra genitori e figli	Gruppo eterogeneo per età e background con forte motivazione	Gruppo di tipo istituzionale e presenza di leader carismatico	Gruppo di quattro persone con un percorso comune di impegno rivolto alla comunità	Gruppo di cinque ragazzi del Rione Sanità che ruotano intorno alla Chiesa di Santa Maria della Sanità.

	Motivazioni/ bisogni di comunità	Salvare il paese (identità e radici), salvaguardare il territorio , garantire il lavoro	Lavoro , arresto del processo di spopolamento , tutela dell'ambiente, promozione di turismo di comunità	Lavoro , ripristino del governo del territorio , recupero dell'edificio, sviluppo turistico, prestando attenzione alle persone e ai più fragili	Vantaggi economici per la comunità, più benessere per la comunità	Riapertura di uno spazio culturale e un luogo di incontro all'interno del centro storico.	Creare lavoro in un quartiere con alta disoccupazione e, Valorizzare il patrimonio artistico del quartiere, Rigenerare la comunità
	Matrice imprenditoriale	Intenzionalità di intraprendere ispirata da interesse di tipo individuale/familiare	Intenzionalità di intraprendere scaturita da necessità di risposte al fattore lavoro	Intenzionalità di intraprendere scaturita da necessità di risposte al fattore lavoro	Intenzionalità di intraprendere ispirata da vantaggi per la collettività	Intenzionalità imprenditoriale e derivante dalla natura del progetto.	Intenzionalità imprenditoriale e dopo un percorso associativo.

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – L'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISSIMO)	LA PARANZA
CREAZIONE DI VALORE	Prima attività	Bar /emporio (punto di ritrovo)	Cura del territorio: servizio forestale	Attività agricolo/forestale	Produzione di energia	Attività di proiezione cinematografica	Visite guidate
	Partnership strategiche	Partnership di comunità: proloco, comune, parco nazionale.	Partnership di comunità: Comune, parrocchia, circolo, Club Parco Gigante, Coop La Sorgente, falegnameria, artigiani del paese.	Partnership comunità: Provincia, parrocchia, unione dei comuni, associazione proloco, regione.	Partnership comunità: Partiti politici, parrocchia, famiglie, la comunità cittadini di Melpignano che vive in Svizzera, giovani che studiano in altre regioni, università	Partnership di comunità: reti relazionali diffuse e radicate, proprietario dell'immobile, la comunità.	Arcidiocesi di Napoli, la Santa Sede, Fondazione con il Sud, Fondazione di Comunità San Gennaro,
	Servizi forniti / multisettorialità	- Agriturismo (Ristorante, camere, affitto attrezzature, piccola	- Servizi Forestali (incarichi diretti); - Turismo di comunità	- Multiservizio (pulizie); - Servizi forestali e gestione del territorio;	-Produzione di energia; - Erogazione e distribuzione di acqua	- Proiezione cinematografica; - Bar; - percorsi educativi;	- Percorsi formativi; - Eventi culturali; - Strutture ricettive;

	(cooperative come impresa)	produzione formaggio); - Servizi per turismo ambientale, rifugi e centro visite parco (manifestazioni culturali, progetto Neve e Natura, centro visite parco); - Bar ; - Emporio/bottega; - Produzione energia; - trasporto scolastico;	(accoglienza e organizzazione e escursioni) , servizi turistici al Parco (eventi, ...); - Convenzione Parco progetto rete dei centri visita PARCO APPENNINO TURISMO; - Spalatura neve in appalto; - Promozione di prodotti locali; - Att. didattiche	- Attività didattiche; - Ristorazione; - Servizi di comunicazione; - Artigianato; - Strutture recettive; - Gestione punti raccolta rifiuti.			- Supervisione dei restauri interni alle catacombe.
	Target di riferimento	Comunità Succiso (bar/emporio/trasporto/energia); Turismo naturalistico di nicchia	Comunità (parte servizi forestali, servizi di comunità, spalatura neve)	Comunità (gestione servizi forestali, servizi didattici) Turisti di nicchia	Comunità locale e territori circostanti	Abitanti di Perugia (bar) e provincia (Proiezioni cinematografiche).	Comunità del Rione Sanità, Turismo Culturale legato alle catacombe.

		(agriturismo, turismo ambientale, caseificio/ristorazione)	Turisti (servizi turistici e accoglienza)	(attività turistiche ricettive/ristorazione) Privati locali (multiservizio)			
	Mutualità interna	Lavoro	Lavoro	Lavoro/inserimento	Riduzione dei prezzi, beneficio economico	Lavoro	lavoro/inserimento
	Lavoro dipendente / lavoro volontario	7 lavoratori ma prevalenza di volontari (gestione cooperativa/gestione eventi)	8 dipendenti e supporto delle famiglie	Quasi totalità lavoro dipendente (volontari a supporto in momenti di emergenza)	Secondo il bilancio 2014 è presente un solo lavoratore dipendente	Tre soci lavoratori più un dipendente a tempo indeterminato	Secondo il bilancio 2014 risultano 12 dipendenti (più di venti secondo l'intervista)
	Filiere qualificanti	Filiera del turismo (nicchia)	Cura del territorio Filiera del turismo (nicchia)	Filiera turistica (nicchia)	Filiera dell'energia rinnovabile; Filiera dell'acqua	Filiera dell'industria culturale (nicchia)	Filiera dell'industria culturale, Filiera turistica.

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – L'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISMO)	LA PARANZA
BENEFICIO PER LA COMUNITÀ'	Beneficio comunità ristretta da attività core	Manteniment o luogo di aggregazione, lavoro, manteniment o luogo di acquisto beni di necessità, tutela ambientale, valorizzazione identità e patrimonio locale	Manteniment o luogo aggregazione, lavoro, tutela ambientale e valorizzazione identità e patrimonio locale	Manteniment o luoghi di aggregazione, valorizzazione identità e patrimonio locale, raccolta differenziata, bioparco, lavoro	Promozione e uso di energia pulita Sensibilizzazione ecologia di una comunità (uso del vetro al posto della plastica, uso di energia pulita,...)	Manteniment o luogo di aggregazione, sviluppo di attività culturali.	Percorsi educativi e di senso civico, creazione di occupazione anche attraverso l'indotto generato, riqualificazione e del quartiere.

	Beneficio comunità ristretta da attività complementare	Trasporto scolastico, servizi di vicinato, rapporto con Regione per messa in sicurezza vecchio paese, Rete web.	Servizi di vicinato (posta, welfare, spesa a domicilio, ecc ecc), rete web.	Servizi di vicinato, alloggi per i soci, ristrutturazione e immobili del paese, mantenimento o tradizioni e cultura locale.	Attivazione di servizi pubblici con ricavi dal business principale (pagamento libri e mensa scolastica per i più bisognosi).	Riqualificazione di un quartiere, attività di formazione audiovisiva nelle scuole, le associazioni culturali usufruiscono gratuitamente dello spazio.	Servizi socio educativi per gli abitanti del quartiere, supporto di attività culturali nel quartiere.
	Rapporto tra comunità ristretta/ comunità allargata	Progetto di sinergie a rete per lo sviluppo turistico su area Appennino Emiliano.	Progetto di sinergie a rete per lo sviluppo turistico su area Appennino Emiliano	Valorizzazione del lago di Endine e patrimonio culturale della valle.	Estensione all'intero Salento del progetto Case dell'acqua	Coinvolgimento o collaborazione con altre realtà culturali del territorio.	Nel 2015, la cooperativa è entrata in contatto con più di 70mila visitatori provenienti dall'esterno della comunità di riferimento.

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – L'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISMO)	LA PARANZA
GOVERNANCE	Governance/ ricambio generazionale	Graduale allargamento del CDA su base storica / coordinamento settimanale CDA/ ampia partecipazione assemblea	Graduale allargamento del CDA su base storica / coordinamento settimanale CDA/ ampia partecipazione assemblea	Graduale allargamento del CDA su base storica / difficile ricambio generazionale/ coordinamento o settimanale CDA/ ampia partecipazione assemblea	Cambiamento recente del CDA	Governance improntata all'informalità tra i soci fondatori / coinvolgimento di nuovi giovani soci visto come importante per un futuro ricambio generazionale	Governance legata al gruppo costituente.
	Partecipazione comunità alle scelte	Ascolto della comunità, pur non con partecipazione alle scelte. Forte coinvolgimento alle iniziative	Ascolto della comunità e confronto settimanale ma non partecipazione alle scelte	Ascolto della comunità. Forte rappresentanza delle famiglie all'interno dell'assemblea (base sociale), cooperativa	Partecipazione della comunità limitata, intenzione dell'attuale CDA di aumentare l'interazione con la comunità.	Ascolto della comunità la quale può proporre iniziative e rassegne. Approccio inclusivo e dal basso.	Ascolto e confronto con la comunità ma non partecipazione e alle scelte. Partecipazione attraverso la Fondazione di

				come strumento finanziario (molti soci sovventori)			Comunità San Gennaro.
--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – L'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISMO)	LA PARANZA
SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA	Patrimonio netto (capitale sociale)	Nel 2014: circa 18mila euro di patrimonio (circa 55mila di capitale sociale)	Nel 2014: circa 91mila euro di patrimonio (circa 27mila di capitale sociale)	Nel 2014: circa 2 milioni di euro di patrimonio (1 milione di capitale sociale)	Nel 2014: circa 45mila euro di patrimonio (di cui 5mila di capitale sociale)	Nel 2014: circa 72mila euro di patrimonio (di cui 72 di capitale sociale)	Nel 2014 circa 25mila euro di patrimonio netto (1100 euro di capitale sociale)
	Indebitamento verso soci	Basso indebitamento	Basso indebitamento	Elevato	Assente	Assente	Assente
	Finanziamento pubblico/ fatturato privato	Poco pubblico molto privato	Poco pubblico molto privato	Poco pubblico molto privato	Poco pubblico molto privato	Privato	Prevalentemente privato
	Indebitamento verso banche / oneri finanziari	Alto indebitamento e alti oneri finanziari (soprattutto recente per investimenti)	Alti indebitamento e oneri finanziari (soprattutto recente per investimenti)	Alto indebitamento e alti oneri finanziari (soprattutto recente per investimenti)	Alto indebitamento e alti oneri finanziari (soprattutto recente per investimenti)	Indebitamento elevato, oneri finanziari contenuti.	Indebitamento elevato, oneri finanziari contenuti.
	EBITDA	Tra 45 e 65 mila negli ultimi quattro anni	Tra 21mila e 56 mila negli ultimi quattro anni	Tra 104mila e 156 mila negli ultimi quattro anni	Tra i 174mila e 21mila negli ultimi tre anni	1914 euro nel 2014	Tra 26mila e 70mila euro negli ultimi quattro anni.

	ROS%	4,66% (tra 2 e 4% negli ultimi quattro anni)	3,94% nel 2014 (oscillazioni tra neg. e positivo ultimi anni)	Tra 1,70% e 3,38% negli ultimi quattro anni	Tra 46,44% e 23,63% negli ultimi tre anni	-0,34% nel 2014	Tra 1,58% e 19,7% negli ultimi quattro anni.
	Costo personale /costi totali	22% nel 2014	60% nel 2014	48% nel 2014	9% nel 2014	4% nel 2014 (salito al 18% nel 2015)	54% nel 2014

		VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	COOP SOCIALE – L'INNESTO	MELPIGNANO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE (POSTMODERNISMO)	LA PARANZA
PROSPETTIVE E VISIONE DI LUNGO PERIODO	Coerenza con la mission comunitaria	Rafforzamento della vocazione turistica che valorizzi il territorio e le sue tipicità: in rete con altre strutture	Vocazione turistica dedicata a target mirato coerente con visione di sviluppo che integri agricoltura, tutela e promozione del territorio	Parco della Biodiversità	Il nuovo Cda intende verificare con i soci quali idee promuovere per il futuro	Coinvolgimento di nuovi giovani all'interno del progetto.	Rafforzamento della Fondazione di Comunità San Gennaro.
	Modello di sviluppo (Apertura al mercato esterno alla comunità)	Progetto: escursionismo Progetto: convenzionamento per gestione tratto del fiume per pesca sportiva	Progetto: centro servizi	Mettere a sistema patrimonio gestito	Lavorare con amministrazione pubblica per affidamento di nuovi servizi (verde pubblico, mensa, asili nidi e gestione)	Creazione di una rete con altre sale cinematografiche sul territorio nazionale che condividano gli stessi valori comunitari di "Postmodernissimo"	Miglioramento dell'offerta di percorsi guidati e di servizi di ospitalità sul territorio.

					ufficio turistico)		
	Nuovi investimenti / vincolo finanziario	Necessità di risorse per ampliamento struttura agricola e sviluppo mercato (compreso investimento commerciale) dei prodotti tipici locali	Necessità di risorse per progetto ampliamento ricezione turistica e sviluppo area ristorante	Necessità di risorse per riqualificazione e, valorizzazione e gestione 37 ettari di terreno	Ipotesi di sviluppo anche tramite affidamento di servizi da parte della pubblica a cooperativa (sviluppo asili, gestione del verde, uff. turistico del comune)	Apertura di una quarta sala all'interno del cinema per aumentare la quota di mercato cinematografico locale.	//

Osservando le tavole precedenti si è individuata una chiave di lettura riconducibile ad una “scala di accessibilità” dei fattori abilitanti presenti con particolare riferimento a:

- Contesto
- Dimensione territoriale
- Bisogno scatenante
- Partnership generativa
- Gruppo promotore
- Creazione di valore

3.2 La scala di accessibilità dei fattori

La prima chiave di lettura che riconosce una scala di accessibilità nei fattori presenti richiama una immagine di “spettro dei fattori” che, evidenzia una gradazione di opzioni.

3.2.1 Il contesto

Per quel che riguarda il contesto in cui si sono sviluppate si può un progressivo cambiamento tra le esperienze analizzate. Si passa infatti da contesti fortemente periferici e a rischio spopolamento (si vedano Cerreto Alpi, Succiso e Val Cavallina) a contesti urbani che puntano alla riqualificazione di alcune aree (Postmodernissimo e La Paranza), passando per contesti peri-urbani o in aree periferiche che sono esclusivamente alla ricerca di un’opportunità di investimento (si veda il caso di Melpignano). È quindi possibile immaginare un’intera gamma di possibili situazioni in cui la costituzione di una cooperativa di comunità derivi dalle singole specificità del contesto, siano esse di estrema necessità o di ricerca di opportunità.

3.2.2 Dimensione territoriale

I casi analizzati, ci mostrano come le cooperative di comunità siano possibili in contesti comunitari con dimensioni variabili. Si passa infatti da piccolissime realtà con meno di cento abitanti (Succiso Nuovo) a realtà con più di duemila abitanti (Melpignano), passando a interi quartieri di città capoluogo di regione. Pur originandosi prevalentemente in contesti con numeri molto contenuti, sembra ragionevole affermare che il modello “cooperativa di comunità” sia applicabile con successo anche a contesti maggiormente popolati, come dimostrano i casi di Postmodernissimo e La Paranza. È evidente tuttavia che la crescita di scala della comunità di riferimento comporti degli adattamenti per quel che riguarda il significato e il concetto stesso di comunità. Inoltre per ciò che concerne il modello di *governance* comunitaria, reso tendenzialmente più semplice in contesti più

ridotti, si sottolinea come sia possibile promuoverlo e necessario aggiornarlo anche in contesti di maggiore dimensione e popolamento.

3.2.3 Il bisogno scatenante

Strettamente legato al contesto risulta il bisogno scatenante che ha dato avvio al processo imprenditoriale. Anche in questo caso è possibile individuare una gradazione dei bisogni comunitari. Nelle realtà più isolate e a rischio spopolamento i bisogni maggiormente sentiti dalle comunità sono solitamente l'assenza di lavoro e di servizi basilari. In questi contesti è la stessa sopravvivenza della comunità ad essere a rischio. Diverso è invece il caso di realtà inserite in contesti meno periferici e maggiormente popolati. Se da un lato la carenza di lavoro o l'assenza di specifici servizi possono rappresentare il bisogno scatenante dell'azione cooperativa anche nei centri più popolati, dall'altro lato questi territori offrono anche maggiori opportunità per l'avvio di un'attività imprenditoriale. In questi casi (si veda ad esempio Melpignano), la nascita di una cooperativa può essere funzionale anche alla semplice volontà di cogliere un'opportunità economica, volendo tuttavia condividere i benefici con l'intera comunità.

3.2.4 Le partnership generativa

Per quel che riguarda le partnership generative si possono individuare due modelli, idealmente contrapposti, alla base della nascita cooperativa. Da un lato le cooperative di comunità possono nascere da un gruppo di soggetti esclusivamente privati che coinvolgono i vari soggetti territoriali (pubblici e privati). Dall'altro lato è possibile immaginare invece delle cooperative che nascono dall'azione di un gruppo di soggetti istituzionali (Enti locali o Associazioni di categoria) che cercano di attivare la comunità locale intorno a questo progetto. Sebbene esistano delle differenze nelle partnership iniziali, tutte le cooperative di comunità devono, una volta avviate, prevedere delle partnership strategiche che includano tutti gli attori rilevanti di una comunità, siano essi pubblici o privati.

3.2.5 Il gruppo promotore

Come visto nel paragrafo precedente le cooperative di comunità possono nascere per iniziativa di privati cittadini come dallo stimolo di soggetti istituzionali. Anche in questo caso, a prescindere dal soggetto promotore iniziale, tutte le cooperative nascono grazie alla presenza di un gruppo fondatore molto coeso e dalla presenza di una leadership forte. Un gruppo coeso e una figura carismatica sono precondizioni essenziali per la nascita di una cooperativa.

3.2.6 Creazione di valore

Le attività con cui la cooperativa crea valore per la comunità sono sempre molteplici. Tuttavia, volendo indicare l'attività prevalente con cui le cooperative di comunità generano benefici comunitari, è possibile fare una distinzione. Da un lato si possono collocare le cooperative attive nella riapertura degli spazi di socialità, come bar o spacci di paese. Queste cooperative, almeno in una fase iniziale mirano alla creazione di un beneficio socio-relazionale per la comunità. Dall'altro lato si possono invece individuare delle cooperative che pongono maggiore attenzione ai benefici economici, ecologicamente sostenibili, che vengono generati per la comunità. Tra questi due ipotetici estremi è possibile posizionare tutte le possibili esperienze delle cooperative di comunità.

4 ANALISI DEGLI ELEMENTI DI CONTESTO

4.1 Il punto di partenza: le esperienze storiche di successo

Il contributo che questo capitolo intende apportare allo studio di fattibilità è quello di focalizzare i caratteri distintivi dei contesti che ospitano le esperienze di successo “storiche” delle cooperative di comunità.

Esperienze storiche che altre linee di attività della ricerca si preoccuperanno di analizzare per metterne a fuoco le “cause di innesco” e le successive traiettorie evolutive, da mettere poi in relazione, appunto, con i caratteri (socio-economici e territoriali) dei rispettivi contesti.

Le quattro esperienze storiche che la ricerca ha preso in considerazione come “campioni” (non in senso statistico ma di eccellenza) sono “La Valle dei Cavalieri” di Succiso (Comune di Ventasso, già Ramiseto, in Provincia di Reggio Emilia), “I Briganti del Cerreto” di Cerreto Alpi (Comune di Ventasso, già Collagna RE), la Cooperativa di Comunità del Comune di Melpignano (LE) e l’“Innesto”, cooperativa di comunità originatasi come cooperativa sociale nella Val Cavallina (16 comuni in provincia di Bergamo, con epicentro nel Borgo di Trate in comune di Gaverina Terme).

La valutazione sui caratteri distintivi dei contesti in cui operano le esperienze storiche di successo delle cooperative di comunità è finalizzata a costruire una valutazione anche quantitativa della replicabilità di queste esperienze in altre parti del territorio nazionale che presentano condizioni comparabili con quelle dei contesti di attecchimento dell’esperienza.

4.2 Il contesto: una applicazione a diverse scale territoriali

La definizione del contesto richiede una applicazione a diverse scale di risoluzione, anche per tener conto della diversa connotazione territoriale delle iniziative faro. Due di queste (Cerreto e Succiso) riguardano frazioni secondarie di due comuni (Collagna e Ramiseto) dell’Appennino reggiano (ora peraltro fusi nel nuovo Comune di Ventasso), una (Melpignano) coinvolge un piccolo comune (leccese) nella sua interezza mentre la quarta in provincia di Bergamo (che pure ha il suo epicentro in un singolo borgo) si estende a ricomprendere un sistema locale di ben 11 comuni.

Sembrerebbe per questo opportuno identificare prima e ricostruire poi nei suoi caratteri distintivi, il contesto di riferimento delle diverse esperienze avendo

riguardo a diversi livelli di articolazione territoriale, che partono dal singolo centro abitato per estendersi poi al comune e ancora al sistema locale.

4.3 Il contesto istituzionale: il Comune

Per quanto attiene il livello del comune, riferimento “istituzionale” per eccellenza delle pratiche comunitarie non sembrano esserci ambiguità di definizione (salvo la variabilità nel tempo delle delimitazioni comunali che i sempre più frequenti processi di fusione mettono in gioco e che interessano già il 50% delle esperienze considerate).

Per i Comuni è naturalmente disponibile la più estesa (ed anche aggiornata, in particolare per gli aspetti demografici) serie storica di statistiche (demografiche, economiche e sociali) che presentano informazioni di interesse anche sul fronte delle dotazioni ambientali e di servizi.

Qualche precisazione in più sulla disponibilità ed affidabilità delle informazioni è viceversa sicuramente opportuna sia in riferimento alla individuazione del singolo borgo che per quella del sistema locale.

4.4 Il contesto micro-scala: il Borgo

Al livello più minuto l'informazione attingibile è quella dei micro-dati per sezione di censimento, unità elementare della rilevazione censuaria per le quali sono disponibili informazioni per il 2011 e per il 2001.

Le sezioni sono riconducibili puntualmente ai centri abitati². Al livello più elementare (e contenuto nelle dimensioni) una singola sezione coincide con il centro abitato.

Le informazioni disponibili³ coprono i temi della consistenza e struttura demografica per età e genere, dei caratteri sociali legati a occupazione e istruzione, della presenza di stranieri, dei caratteri dimensionali, tipologici e

² Si ricorda la Definizione ISTAT di Centro Abitato: “Aggregato di case contigue o vicine con interposte strade, piazze e simili, o comunque brevi soluzioni di continuità caratterizzato dall'esistenza di servizi od esercizi pubblici (scuola, ufficio pubblico, farmacia, negozio o simili) che costituiscono una forma autonoma di vita sociale e, generalmente, anche un luogo di raccolta per gli abitanti delle zone limitrofe in modo da manifestare l'esistenza di una forma di vita sociale coordinata dal centro stesso.” Cfr. ISTAT: Descrizione dei dati geografici e delle variabili censuarie delle Basi territoriali per i censimenti: anni 1991, 2001, 2011 Versione definitiva 25 febbraio 2016

³ per diverse delle quali è possibile anche una valutazione diacronica rispetto ai censimenti del 2001 e, più limitatamente del 1991

funzionali delle abitazioni oltre che della presenza di imprese e istituzioni non profit; ai centri di frazione è possibile associare anche valori di accessibilità calcolati attraverso l'impiego di modelli trasportistica-territoriali.

4.5 Il contesto di macro scala: il Sistema locale

Al terzo, livello, quello dei Sistemi Locali, la definizione è più incerta: un riferimento utile ma non univoco, è quello dei Sistemi Locali del Lavoro, individuati dall'ISTAT sulla base dei dati censuari sulla origine e destinazione degli spostamenti pendolari; ambiti a "geometria variabile", ridefiniti in occasione di ciascun censimento: al 2011 sono individuati 611 SLL.

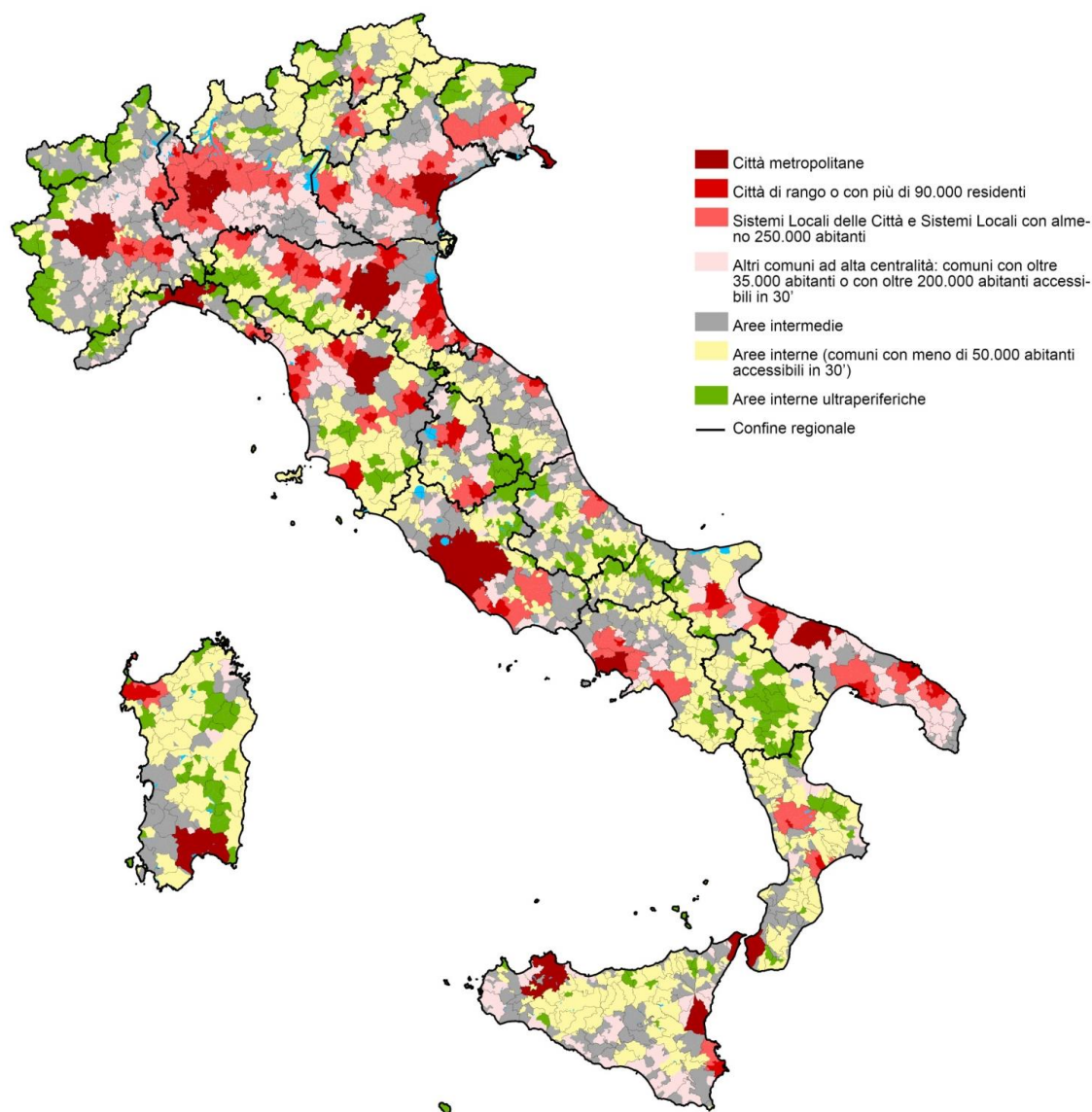
Tuttavia, come si diceva il riferimento non è univoco: per esempio la Val Cavallina non corrisponde al Sistema Locale del Lavoro di Darfo Boario Terme, cui la valle è largamente tributaria, e anche per Melpignano il riferimento "culturale" alla Grecia Salentina potrebbe essere non meno rilevante che quello "funzionale" al Sistema Locale del Lavoro di Magliè, cui il comune appartiene.

Tuttavia, circoscritti i sistemi locali significativi per caratterizzare il contesto delle quattro realtà oggetto di approfondita valutazione, l'estrapolazione all'universo nazionale di questa dimensione – in quanto ritenuta utile e significativa per le finalità del lavoro – potrà comunque utilmente fare riferimento alla categoria dei sistemi locali del lavoro, ormai entrata stabilmente nella considerazione delle discipline dell'analisi territoriale.

4.6 L'organizzazione rispetto all'universo nazionale

La dimensione dei sistemi locali pone al centro dell'attenzione il sistema delle relazioni quotidiane in cui è immersa l'esperienza delle realtà territoriali presidiate dalle cooperative di comunità.

Questo approccio "funzionale" rimanda anche ad una più ampia considerazione delle discriminanti spaziali che attraversano il territorio e ne configurano i paesaggi sociali.

Fig. 1. Rete urbana ed aree rurali e periferiche

Discriminanti che trovano i propri riferimenti per un verso nello spazio metropolitano ed urbano (nella sua assai incerta e inadeguata definizione istituzionale ma ben rappresentabile nella individuazione delle aree ad elevata accessibilità; vedi Fig. 1) e, all'estremo opposto, sul fronte delle Aree Interne e della loro Strategia Nazionale.

Anche di queste due macro tipologie territoriali si dovrà tenere conto nell'esercizio di estrapolazione.

Il campo di attenzione per indagare la diffusione possibile delle cooperative di comunità deve considerare una distinzione fondamentale tra il mondo dei borghi di piccola dimensione in contesto rurale e, in particolare in condizioni di perifericità spinta ed estrema e quello delle iniziative urbane e metropolitane.

Tra i due mondi non c'è solo una differenza "quantitativa" nelle dimensioni demografiche dell'ambiente percepibile come "comunitario" in ragione della densità, diversa per ordine di grandezza, dei due fenomeni. C'è anche una differenza spaziale importante: nel primo caso l'ambito comunitario riconduce ad un contesto fisico determinato con convincente definizione ed univocità dai limiti dell'insediamento (il centro) che ospita la comunità, mentre nel secondo individua un territorio di incerta e variabile determinazione espressione di una nozione di prossimità (*neighborhood*) che si disegna in funzione del/i soggetto/i.

La dimensione dei sistemi locali, ponendo al centro dell'attenzione il sistema delle relazioni quotidiane in cui è immersa l'esperienza delle realtà territoriali presidiate dalle cooperative di comunità, rimanda anche ad una più ampia considerazione delle discriminanti spaziali che attraversano il territorio e ne configurano i paesaggi sociali.

Discriminanti che trovano i propri riferimenti per un verso nello spazio metropolitano ed urbano (nella sua assai incerta e inadeguata definizione istituzionale ma ben rappresentabile nella individuazione delle aree ad elevata accessibilità; vedi Fig. 1) e, all'estremo opposto, sul fronte delle Aree Interne e della loro Strategia Nazionale.

Anche di queste macro categorie si dovrà tenere conto nell'esercizio di estrapolazione.

Il campo di attenzione per indagare la diffusione possibile delle cooperative di comunità deve considerare una distinzione fondamentale tra il mondo dei borghi di piccola dimensione in contesto rurale e, in particolare, quelli in condizioni di perifericità spinta ed estrema e quello delle iniziative urbane e metropolitane.

Tra i due mondi non c'è solo una differenza "quantitativa" nelle dimensioni demografiche dell'ambiente percepibile come "comunitario" in ragione della densità, diversa per ordine di grandezza, dei due fenomeni.

C'è anche una differenza spaziale importante: nel primo caso l'ambito comunitario riconduce ad un contesto fisico determinato con convincente definizione ed univocità dai limiti dell'insediamento (il centro) che ospita la comunità, mentre nel secondo lo "spazio comunitario" individua un territorio di incerta e variabile

determinazione espressione di una nozione di prossimità (neighborhood) che si disegna in funzione del/i soggetto/i.

4.6.1 Il contesto metropolitano

Con queste rimarcabili differenze l'esplorazione dello spazio urbano e metropolitano si propone come una opportunità di straordinario interesse per una politica di sostegno allo sviluppo di iniziative di impresa a dimensione comunitaria che possono rappresentare l'espressione felice di istanze diffuse di ricucitura e rinsaldamento di legami sociali di comunità naturali i cui membri componenti sono sempre più sottoposti a forze centrifughe che li relazionano a contesti economici più estesi e li immergono in una socialità sostenuta da relazioni virtuali.

Per cogliere l'estensione e la portata di questo possibile campo di azione "metropolitano" per una politica di promozione delle cooperative di comunità, non è inutile soffermarci per un attimo sulla considerazione che la geografia del fenomeno metropolitano assume nel nostro Paese.

La considerazione del fenomeno metropolitano "irrompe" sulla scena politico amministrativa del nostro Paese con la legge di riforma delle autonomie locali, la legge 142 del 1990 che introduce appunto le "Aree Metropolitane" individuandole nelle realtà di Torino, Genova, Milano, Venezia, Bologna, Firenze, Roma, Napoli e Bari oltre a quelle di Catania, Palermo e Cagliari, rinviate alla legislazione delle regioni a statuto speciale, sostenuta poi dalla riforma del Titolo V della Costituzione che nel 2001 dà alle città metropolitane riconoscimento costituzionale.

La novità resta però sulla carta, almeno sino alla più recente riproposizione che ne ha fatto nel 2014, la c.d. legge Delrio, questa volta accompagnandola ad un sostanziale depotenziamento delle Province che prelude alla loro scomparsa nella legge di riforma costituzionale e affida dunque maggiore rilievo e consistenza alla figura della città metropolitana.

Questa lunga fase di stallo che si è registrata nella attuazione del disegno metropolitano è sicuramente espressione di evidenti difficoltà politiche ma ad essa non è forse del tutto estraneo anche un approccio geografico che ha presieduto alla individuazione delle aree/città metropolitane e che presenta non poche criticità.

Per molti versi l'individuazione di città metropolitane è infatti pletoricamente estesa a ricomprendere città di media dimensione di cui è difficile cogliere quei tratti di rilievo economico e politico nello scenario nazionale (e sempre più anche

continentale) che dovrebbero rappresentare la ragione più profonda di una disciplina amministrativa differenziata. Una disciplina, peraltro, da differenziare forse anche tra le diverse città metropolitane, in relazione ai diversi ruoli e alle diverse consistenze geografiche, come peraltro lo speciale riconoscimento di “Roma Capitale” sembra riconoscere.

Per altro verso dinamiche metropolitane che comportano lo sviluppo di nuove presenze urbane generate dal capoluogo ma dislocate in uno spazio amministrativo più esteso di quello della “città matrice”, sono largamente presenti nel nostro territorio con riferimento ad un sistema assai più articolato di realtà urbane: un campo di “città regionali” dove l’integrazione funzionale e la conseguente esigenza di coordinamento delle politiche urbane si presentano con tutta evidenza.

Nella rappresentazione che qui si propone (vedi Fig. 1) e che trae origine da una applicazione condivisa con la Società Geografica Italiana in funzione della proposta di ri-articolazione dell’assetto regionalistico italiano, questo campo di città di rango regionale, caratterizzate da dimensioni demografiche ed economiche di significativa consistenza, da livelli di autonomia funzionale che ne escludano la appartenenza a sistemi di relazioni urbane di dimensioni superiori ma segnate anche dalla presenza di funzioni rare e di ruoli politici rilevanti, individua un insieme di 65 città.

Un insieme largamente confermato dalla classificazione OCSE (2012) delle aree funzionali urbane (75 per l’Italia) che, prendendo in considerazione aspetti legati alle gravitazioni pendolari piuttosto che alle eccellenze funzionali, giunge a conclusioni del tutto analoghe, e risulta perfettamente coincidente con i livelli alti della gerarchia proposta sino al cinquantesimo posto.

Questa riconsiderazione della geografia urbana del Paese propone peraltro un quadro della struttura territoriale equilibrata nelle sue diverse componenti, con un terzo circa della popolazione nazionale nelle aree metropolitane riconosciute dalla riforma, un terzo nelle altre città di rango regionale, anche in questo caso considerando le più estese comunità territoriali che ad esse fanno direttamente riferimento, ed il terzo residuo nelle comunità territoriali dove la polarizzazione urbana è più debole o assente.

In questa più estesa accezione il territorio urbano e metropolitano, caratterizzato da dinamiche centro – periferie che hanno diffusamente allargato (e diluito) il campo dei legami identitari della città in processi di crescita sub urbana, generando evidenti rischi di spaesamento e di anomia di un insediamento urbano più frammentato e disperso, trova dunque ampiamente spazio il tema di una azione comunitaria in forma di impresa volta alla produzione congiunta di servizi

(sociali, culturali, di fruizione...) e insieme di nuovi legami identitari, ricuciti dalla pratica dell'azione. Lo spazio delle cooperative di comunità.

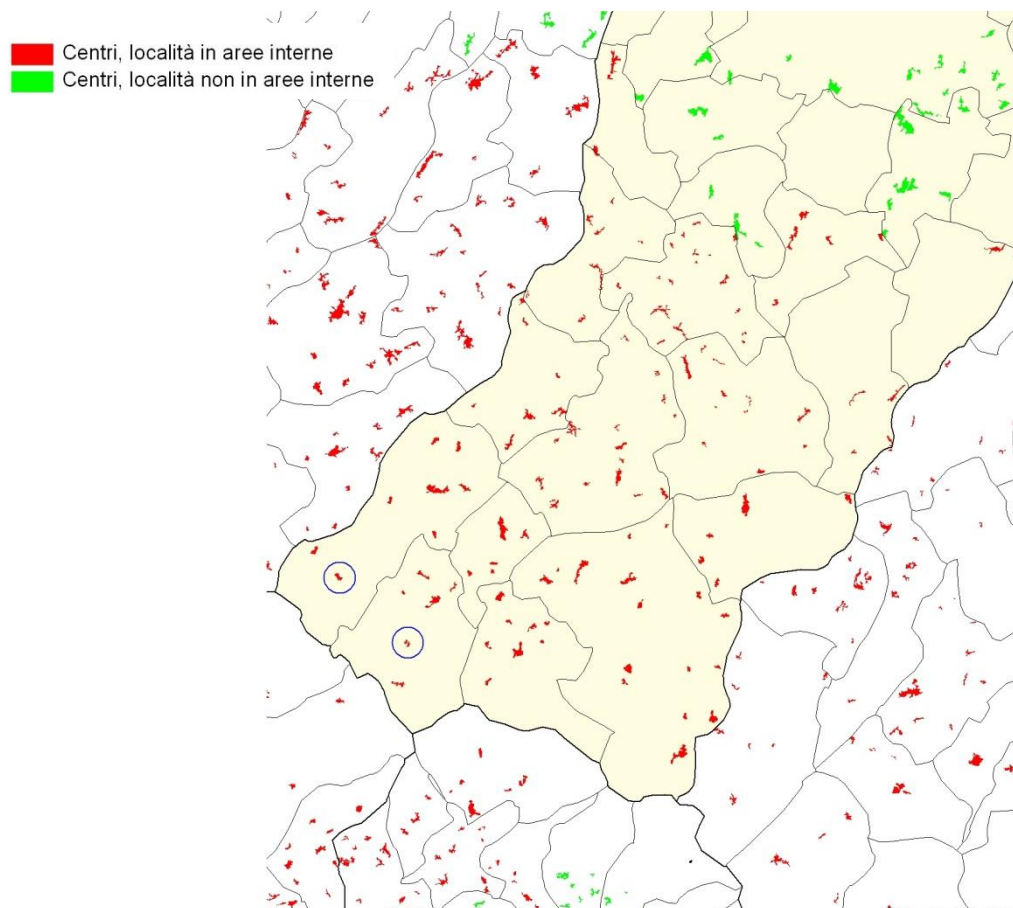
4.6.2 Il contesto delle aree interne

Più semplice e immediata è dunque la determinazione geografica (e la quantificazione) della tipologia di contesti rurale/periferica, per la quale in prima battuta si propone di prendere in considerazione come campo di interesse possibile per questa nostra riflessione l'insieme dei centri abitati che NON costituiscono capoluogo di comune la cui popolazione residente (al 2011) sia inferiore alle 1.000 unità) includendo nel campo di attenzione anche quei centri capoluogo (che per ragione istituzionali presentano comunque una dotazione funzionale rafforzata rispetto alla propria stretta dimensione demografica) per ragioni che non superino i 500 residenti.

Il panorama nazionale è contrassegnato dalla presenza di oltre 13mila centri di modesta entità demografica, che per oltre 12mila casi sono centri frazionali non sede di comune; per quasi 1.800 casi questi centri sono anche capoluoghi di minima dimensione e rappresentano oltre il 22% dei comuni italiani); le aree interne contribuiscono in misura assai elevata a questa distribuzione: quasi il 50% dei centri non capoluogo e quasi il 75% dei capoluoghi comunali di minime dimensioni.

Il panorama nazionale è contrassegnato dalla presenza di oltre 13mila centri di modesta entità demografica, che per oltre 12mila casi sono centri frazionali non sede di comune; per quasi 1.800 casi questi centri sono anche capoluoghi di minima dimensione e rappresentano oltre il 22% dei comuni italiani); le aree interne contribuiscono in misura assai elevata a questa distribuzione: quasi il 50% dei centri non capoluogo e quasi il 75% dei capoluoghi comunali di minime dimensioni.

La Fig. 2. evidenzia, con riferimento alla sola Provincia di Reggio Emilia (in considerazione della risoluzione dei fenomeni considerati, che sfugge evidentemente ad ogni possibilità di rappresentazione nazionale a scale compatibili con dimensioni che consentano una agevole circolazione del documento), la distribuzione spaziale dei centri in questione, discriminati per la loro appartenenza o meno ad aree interne e con in evidenza i due centri di Cerreto e Succiso.

Fig. 2. | Centri abitati di minore dimensione - Provincia di Reggio Emilia

La Tab 1. quantifica la distribuzione nazionale di queste località, prioritariamente indiziate per essere un contesto di particolare interesse per la diffusione e lo sviluppo di pratiche comunitarie anche orientate alla produzione di beni e servizi prioritariamente rivolti ai consumi interni.

La distribuzione è distinta per regione, per ruolo istituzionale (capoluoghi comunali e non) e per tipologia di area di appartenenza (aree interne e non).

Sotto il profilo della distribuzione regionale le concentrazioni maggiori sono presenti nella grandi regioni del centro nord: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna e Toscana superano ognuna le 1.000 unità.

TAB. 1 | Centri abitati di modesta dimensione per regione di appartenenza

regione	in tutti i comuni			nelle aree interne			% aree interne
	no capoluogo	capoluogo	totale	no capoluogo	capoluogo	totale	sul totale
Piemonte	1165	547	1712	444	316	760	44,4%
Valle d'Aosta	76	43	119	41	34	75	63,0%
Lombardia	1412	240	1652	547	169	716	43,3%
Trentino-A.A.	479	108	587	336	96	432	73,6%
Veneto	1272	58	1330	438	46	484	36,4%
Friuli-V.G.	483	45	528	200	39	239	45,3%
Liguria	546	102	648	258	66	324	50,0%
Emilia-Romagna	1482	52	1534	721	47	768	50,1%
Toscana	1331	52	1383	564	42	606	43,8%
Umbria	503	19	522	270	18	288	55,2%
Marche	462	73	535	175	47	222	41,5%
Lazio	441	86	527	273	79	352	66,8%
Abruzzo	489	115	604	310	107	417	69,0%
Molise	58	48	106	45	44	89	84,0%
Campania	539	57	596	252	44	296	49,7%
Puglia	173	5	178	83	5	88	49,4%
Basilicata	74	6	80	69	6	75	93,8%
Calabria	479	68	547	342	57	399	72,9%
Sicilia	381	17	398	255	12	267	67,1%
Sardegna	184	51	235	146	50	196	83,4%
Italia	12029	1792	13821	5769	1324	7093	51,3%

Le densità maggiori (in relazione alla estensione territoriale che risulta essere in questo contesto assai più significativa della dimensione demografica come riferimento per misurare il peso del fenomeno) si presentano ancora nelle maggiori regioni del Nord come pure, e in forma ancora più accentuata, in Friuli Venezia Giulia e, con la densità massima, in Liguria.

4.7 I primi esiti delle verifiche: gli indicatori di micro scala

Un primo *screening* sulle quattro realtà “campione” consente di focalizzare alcune considerazioni preliminari.

I caratteri demografici rappresentano sicuramente un tratto caratterizzante ma anche discriminante tra le diverse esperienze come ben si evince dal confronto degli indicatori riportato nella Tab.2.

TAB. 2 | Indicatori per sezione di censimento dei quattro contesti campione]

	Cerreto Alpi	Succiso Nuovo	Trate	Melpignano
Popolazione	107	98	197	2012
popolazione 0-19	2,8%	5,1%	24,9%	16,2%
indice vecchiaia	2.700,0	1.566,7	91,7	187,9
titolo studio elevato	20,8%	19,6%	24,0%	30,9%
tax attività	29,0%	30,6%	39,6%	36,2%
tax disocc	3,2%	0,0%	9,0%	10,6%
pendolari fuori dal comune	3,7%	10,2%	37,6%	20,5%
percettori reddito	54,2%	53,1%	21,8%	25,9%
qta stra	1,9%	6,1%	10,7%	0,7%
% abitazioni vuote	70,7%	55,0%	38,1%	21,1%
% famiglie monopersonali	63,4%	45,5%	36,3%	28,0%
sup media alloggi (mq)	82,5	85,7	111,3	128,9
% edifici utilizzati	91,0%	100,0%	93,0%	93,2%
% edifici residenziali	92,8%	100,0%	81,3%	90,2%
% edifici pre 1919	51,8%	0,0%	1,5%	9,9%
% edifici 3 o + piani	25,5%	4,3%	49,2%	5,2%
% edifici 1 interno	66,7%	19,6%	30,8%	87,9%
% edifici in stato	7,1%	2,2%	16,9%	10,2%
Addetti	3	6	8	348
Unità Locali (UL)	3	5	7	141
addetti No Profit (NP)			48	20
Unità Locali No Profit			2	13

La dimensione demografica dei centri considerati si differenzia tra l'ordine di grandezza delle (poche) centinaia di residenti (Succiso, Collagna, Trate) a quello delle migliaia (Melpignano) pur entro contesti comunali relativamente omogenei per dimensione: comuni da 1000-2000 abitanti.

Ma già gli indicatori più qualitativi che descrivono la struttura demografica risentono in maniera determinante del contesto di più vasta scala. La differenziazione è marcatissima per i due centri reggiani, localizzazioni ultraperiferiche (accessibilità al di sotto di 10.000 abitanti in 30 primi di spostamento, per di più in forte diminuzione nel tempo) collocate entro un sistema locale (Castelnuovo ne' Monti) pienamente riconducibile alla categorie

delle aree interne. Contesti che presentano indici di vecchiaia “millenari” dove gli anziani superano i giovani di (più di) un ordine di grandezza.

Le due realtà “del bordo metropolitano” di Melpignano (LE) e della Val Cavallina (BG) con accessibilità urbane e in forte crescita presentano invece una popolazione giovanile con una consistenza tutt’altro che episodica.

Struttura demografica che naturalmente si riflette nei livelli di partecipazione alle forze di lavoro (tassi di attività sotto il 30% nei due borghi appenninici) e nella struttura delle famiglie (unipersonali che rappresentano la metà o più dei nuclei famigliari negli stessi borghi).

Non così per il reddito, visto che i pensionati, presenti in grande presenza tra la popolazione dei due borghi appenninici portano la quota di percettori ben oltre il 50%, il doppio di quella dei due centri peri-metropolitani dove pesano diversamente la presenza di giovani, di disoccupati (e anche di stranieri?).

Altre variabili (tasso di disoccupazione, presenza di stranieri, ...) sembrano invece riflettere piuttosto i caratteri macro-regionali che, negli anni più recenti, confermano la faglia riapertasi tra regioni del Centro Nord e regioni del Sud.).

Il patrimonio edilizio è anch’esso un tratto caratterizzante della tipologia “borghi appenninici ultraperiferici” con abitazioni non occupate (da residenti) che sono la quota largamente maggioritaria di un patrimonio (qui come nei contesti peri-metropolitani, comunque utilizzato diffusamente e, paradossalmente, meglio conservato nelle realtà più marginali).

Nella caratterizzazione economica dei borghi, le rispettive dimensioni demografiche tornano ad essere la variabile discriminante: poche unità locali presenti (meno di 10) con poco più di un addetto in media nei tre borghi minori, 140 unità locali (con il doppio degli addetti) a Melpignano, dove anche il *no profit* ha una presenza significativa, cosa che peraltro accade anche a Trate.

4.8 Le famiglie di indicatori caratterizzanti

Volendo avanzare una prima ipotesi riguardo agli indicatori da considerare per valutare i tratti distintivi dei contesti nei quali operano le diverse cooperative di comunità possiamo esporre un primo campo di considerazioni.

1. gli indicatori di accessibilità (e della sua evoluzione nel tempo) rappresentano in qualche misura il punto di partenza obbligato, quello che discriminano in qualche

misura il contesto in cui le cooperative operano nelle due grandi partizioni (territorio peri-metropolitano o ultra periferico) da considerare anche per estrapolarne strategie interpretative e indicatori caratterizzanti differenziati.

2. la struttura demografica è sicuramente un parametro significativo per cogliere sotto il profilo delle criticità il livello di frammentazione sociale e di riduzione della capacità di iniziativa degli agenti, condizione di innesco di una iniziativa di “straordinaria amministrazione” come è la costituzione di una cooperativa di comunità nella fisiologia evolutiva di tessuti di relazioni comunitarie. Gli indicatori di struttura familiare operano nella stessa direzione.

3. il funzionamento del mercato del lavoro è un secondo fronte di attenzione, per cogliere da un lato le possibili riserve di capitale umano mobilizzabili, dall’altro per leggere le relazioni di breve medio raggio che possono integrare l’operatività locale; questione che porta subito l’analisi a doversi occupare anche delle condizioni del mercato del lavoro ad una scala non solo di micro scala.

4. la consistenza e i caratteri qualitativi del patrimonio edilizio abitativo configurano un'altra dimensione di analisi di interesse, sia sul fronte della testimonianza delle relazioni “di appartenenza” espresse da soggetti diversi dalla popolazione residente e della loro qualità che su quello della disponibilità di un patrimonio (anche pubblico) agibile per ospitare nuove funzioni e nuove attività.

5. quarto fronte quello della consistenza e caratterizzazione della trama di attività produttive la cui fragilità (e il cui decadimento nel tempo) è il segnale forse più rilevante per considerare lo stato di “necessità” che chiama in gioco l’iniziativa per costituire la cooperativa di comunità.

6. Questo quarto fronte richiede invece un livello di lettura assai più sofisticato dove in gioco non è la fragilità della trama di relazioni comunitarie ma viceversa la sua stratificazione e ricchezza, sedimentate in profili di attività più o meno esplicitamente rivolti al mercato ovvero incardinati in circuiti di valorizzazione alternativi. Il caso Melpignano è emblematico al riguardo.

5 DIMENSIONAMENTO: CONTESTI AGIBILI E OPPORTUNITA'

5.1 Il panorama nazionale dei centri minori: indicazione per un dimensionamento del target

Proviamo ora a proiettare sull'universo nazionale gli indicatori che, sulla base degli indizi raccolti nei nostri centri "campione" abbiamo giudicato possano rappresentare con una qualche efficacia, pur con tutte le evidenti approssimazioni del caso, condizioni di contesto significative entro le quali le iniziative volte alla disseminazione e allo sviluppo della esperienze di cooperative di comunità possono trovare ragioni di necessità e di successo.

Partiamo intanto dalla distribuzione dei diversi indicatori, ciascuno letto singolarmente (per il metodo di calcolo si rimanda all'Appendice)

5.1.1 Il fattore accessibilità

L'accessibilità, come era logico immaginarsi, rappresenta un fattore che discrimina fortemente il campo di osservazione, tanto a livello nazionale che all'interno delle singole regioni (cfr. tab A).

TAB. A - Accessibilità

Accessibilità	in tutti i comuni			aree interne		
	minore di 10000	compreso tra 10000 e 50000	oltre 50000	minore di 10000	compreso tra 10000 e 50000	oltre 50000
Piemonte	204	304	1202	201	265	293
Valle d'Aosta	26	35	56	25	31	17
Lombardia	63	284	1282	63	280	369
Trentino Alto Adige	60	321	206	58	285	89
Veneto	46	209	1074	43	156	285
Friuli Venezia Giulia	50	133	345	49	127	63
Liguria	140	138	368	126	109	87
Emilia-Romagna	250	392	890	241	358	168
Toscana	170	531	681	159	321	125
Marche	97	172	252	92	109	87
Umbria	53	207	273	43	135	43
Lazio	99	132	292	96	114	140
Abruzzo	121	166	313	117	156	142
Molise	25	57	23	23	53	12
Campania	27	213	349	26	164	103
Puglia	5	12	153	5	10	68
Basilicata	19	47	12	18	47	8
Calabria	67	256	216	65	217	110
Sicilia	50	121	218	50	109	103
Sardegna	47	126	58	41	119	33
Totale complessivo	1.619	3.856	8.263	1.541	3.165	2.345

Poco più del 10% dei centri abitati minori (secondo la definizione in precedenza proposta) presenta condizioni di accessibilità estremamente rarefatte che consentono loro di essere raggiunti - entro l'intervallo di 30 minuti primi di spostamento sul mezzo privato - da meno di 10mila abitanti. Una percentuale che sale però attorno al 20% per il sottoinsieme delle aree interne.

In una fascia intermedia, tra i 10mila e i 50 mila abitanti accessibili in 30 minuti primi (una dimensione ancora insufficiente a generare economie di agglomerazione che consentano – in forma ordinaria – l'offerta di un sistema di servizi ben strutturato nelle fondamentali funzioni dell'istruzione, della salute e della cultura), si colloca circa ¼ dei centri minori italiani e poco meno della metà di quelli localizzati nelle aree interne: 4.700 località circa dove lo Stato e il mercato non riescono “strutturalmente” ad essere garanzia della effettiva fruibilità dei fondamentali servizi “di cittadinanza”.

Se si ha particolare riguardo alla condizione delle aree interne, le concentrazioni critiche di maggiore intensità si presentano in Emilia Romagna (con 241 centri con meno di 10mila abitanti accessibili, più di un quarto del totale dei centri minori), in Piemonte (201 con una analoga incidenza) e in Toscana (159 centri). La

maggiore intensità del fenomeno è però in Liguria, dove i centri di minima accessibilità (126) rappresentano un terzo del totale dei centri minori (sempre restando nel campo delle aree interne).

5.1.2 La struttura demografica

Il **deterioramento della struttura demografica**, ben rappresentato dall'indice di vecchiaia (cfr. Tab. B), individua un campo più ristretto di situazioni di massima intensità del fenomeno (quelli in cui la presenza di anziani si misura in un ordine di grandezza superiore a quella dei giovani) o comunque di intensità medio-alta (indice di vecchiaia compreso tra 300 e 1.000).

Si tratta di 900 centri circa nella condizione estrema (quasi settecento dei quali collocati nelle aree interne) che salgono a quasi 3.000 (2.000 dei quali nelle aree interne) se si considerano realtà demografiche comunque fortemente deteriorate.

TAB. B – Indice di vecchiaia

Indice di vecchiaia	in tutti i comuni			aree interne		
	oltre 1000	compreso tra 300 e 1000	inferiore a 300	oltre 1000	compreso tra 300 e 1000	inferiore a 300
Piemonte	125	453	1132	90	271	398
Valle d'Aosta	2	10	105	1	7	65
Lombardia	92	238	1299	66	144	502
Trentino Alto Adige	10	31	546	10	30	392
Veneto	47	162	1120	15	68	401
Friuli Venezia Giulia	39	120	369	27	76	136
Liguria	77	216	353	63	126	133
Emilia-Romagna	169	347	1016	150	248	369
Toscana	111	397	874	62	246	297
Marche	37	141	343	29	81	178
Umbria	44	119	370	24	71	126
Lazio	37	126	360	33	111	206
Abruzzo	62	175	363	57	148	210
Molise	6	48	51	5	44	39
Campania	14	104	471	10	76	207
Puglia	10	17	143	7	12	64
Basilicata	1	15	62	1	15	57
Calabria	18	116	405	16	95	281
Sicilia	18	62	309	13	49	200
Sardegna	13	68	150	11	63	119
Totale complessivo	932	2.965	9.841	690	1.981	4.380

Le concentrazioni maggior nei diversi ambiti regionali sono presenti, nell'ordine, in Emilia Romagna, Piemonte, Liguria e Toscana. Al centro sud, in generale ancora meno interessato da processi estremi di depauperamento demografico, spicca la condizione maggiormente critica dell'Abruzzo.

5.1.3 Le condizioni del mercato del lavoro

Meno discriminante, tra le diverse realtà territoriali dei borghi minori, risultano essere le **condizioni del mercato del lavoro**. Tassi di attività decisamente deficitari (inferiori al 40%) caratterizzano infatti oltre 2.000 centri, 1.500 dei quali nelle aree interne, mentre una condizione che è pure essa sicura espressione di una fragilità sociale che comunque si presenta con minore intensità (tassi di attività compresi tra il 40% e il 50%) contraddistingue una fascia di centri più estesa che, nel campo più ristretto delle sole aree interne, è addirittura quella maggioritaria (cfr. Tab. C).

TAB. C – Tassi di attività

	in tutti i comuni			aree interne		
Tassi di attività	meno del 40%			meno del 40%		
Piemonte	193	620	897	141	304	314
Valle d'Aosta	0	19	98	0	15	58
Lombardia	113	476	1040	87	289	336
Trentino Alto Adige	15	77	495	13	70	349
Veneto	53	318	958	21	113	350
Friuli Venezia Giulia	58	216	254	43	116	80
Liguria	143	291	212	108	146	68
Emilia-Romagna	192	349	991	171	226	370
Toscana	251	522	609	143	289	173
Marche	96	239	186	59	127	102
Umbria	86	166	281	50	90	81
Lazio	116	270	137	97	170	83
Abruzzo	169	274	157	147	189	79
Molise	39	56	10	36	45	7
Campania	163	333	93	115	152	26
Puglia	22	67	81	17	29	37
Basilicata	14	47	17	14	45	14
Calabria	197	240	102	152	170	70
Sicilia	98	190	101	68	123	71
Sardegna	47	101	83	43	84	66
Totale complessivo	2.065	4.871	6.802	1.525	2.792	2.734

Rilevante è per questo fattore, come è peraltro logico attendersi, la sua maggiore presenza nelle regioni meridionali: Campania, Abruzzo, Calabria presentano una numerosità di centri minori segnati da bassissimi livelli di attivazione del mercato del lavoro che non sono dissimili (in valore assoluto) da quelli presenti nelle regioni centro-settentrionali (Piemonte, Emilia Romagna, Liguria, e Toscana) nelle quali il fenomeno è particolarmente concentrato ma, a differenza di queste, presentano una incidenza percentuale dei centri in condizione di criticità sul totale dei centri minori decisamente più accentuata.

5.1.4 Il patrimonio abitativo non utilizzato

L'esistenza di ampie **riserve di patrimonio abitativo non utilizzato** permanentemente è anch'esso (e forse ancora di più) un carattere distintivo largamente diffuso nel panorama dei centri di minore dimensione, segnalandone tanto la fragilità in termini di insediamento permanente, che la presenza di elementi di interesse "esterni" da parte di un panorama di attori variamente distribuito sul territorio (cfr. Tab. D).

TAB. D – Incidenza delle abitazioni occupate

	in tutti i comuni			aree interne		
% abitazioni occupate	meno del 50%			meno del 50%		
Piemonte	534	401	775	407	180	172
Valle d'Aosta	66	17	34	58	7	8
Lombardia	370	237	1022	331	146	235
Trentino Alto Adige	130	109	348	123	91	218
Veneto	192	151	986	147	72	265
Friuli Venezia Giulia	89	88	351	80	69	90
Liguria	272	176	198	191	82	49
Emilia-Romagna	436	247	849	401	162	204
Toscana	388	298	696	262	162	181
Marche	133	107	281	101	60	127
Umbria	125	120	288	85	56	80
Lazio	158	100	265	132	70	148
Abruzzo	215	124	261	188	87	140
Molise	50	30	25	48	24	16
Campania	94	160	335	65	103	125
Puglia	93	28	49	62	12	9
Basilicata	12	18	48	12	16	45
Calabria	194	140	205	149	98	145
Sicilia	143	107	139	100	73	89
Sardegna	105	40	86	94	34	65
Totale complessivo	3.799	2.698	7.241	3.036	1.604	2.411

Per quasi un terzo dei centri minori (il 40% nelle aree interne) il patrimonio residenziale occupato da residenti rappresenta meno della metà del patrimonio edilizio totale, con concentrazioni regionali che assieme alle solite punte di Piemonte (407 centri con oltre la metà del patrimonio vuoto nelle sole aree interne), Emilia Romagna (401 centri) e Toscana (262), segnalano questa volta anche le realtà nelle quali la domanda metropolitana sposta nelle aree interne la propria domanda abitativa secondaria: è il caso della Lombardia (331 centri dominati da patrimonio non occupato in permanenza) ma anche di Veneto (147) e Lazio (132).

Presenze di riserve importanti di patrimonio residenziale secondario si registrano anche nelle aree interne di Abruzzo e Calabria, nelle realtà più montane del mezzogiorno.

5.1.5 La distribuzione delle attività economiche

La maggior diffusione di elementi di criticità nel tessuto insediativo dei centri minori è quella segnalata dalla **distribuzione delle attività economiche** (cfr. Tab.E).

TAB. E – Unità locali

	in tutti i comuni			aree interne		
Unità locali	meno di 5			meno di 5		
Piemonte	674	392	644	346	180	233
Valle d'Aosta	44	25	48	23	21	29
Lombardia	568	355	706	264	176	272
Trentino Alto Adige	159	138	290	114	102	216
Veneto	409	263	657	130	102	252
Friuli Venezia Giulia	183	128	217	105	60	74
Liguria	294	141	211	171	66	85
Emilia-Romagna	669	283	580	427	127	213
Toscana	587	252	543	255	122	228
Marche	242	103	176	138	56	94
Umbria	199	101	233	99	43	79
Lazio	175	118	230	124	85	141
Abruzzo	224	121	255	158	93	164
Molise	26	21	58	24	18	46
Campania	184	152	253	94	73	126
Puglia	55	37	78	28	18	37
Basilicata	31	14	33	29	13	31
Calabria	194	132	213	143	86	163
Sicilia	163	84	142	117	55	90
Sardegna	71	59	101	56	46	91
Totale complessivo	5.151	2.919	5.668	2.845	1.542	2.664

La rarefazione di queste sin sotto la soglia minima di cinque unità locali presenti nel singolo centro caratterizza oltre 5.000 centri minori, il 40% circa del totale, percentuale che si ritrova identicamente rappresentata tra i soli centri delle aree interne.

Più limitata è la diffusione di condizioni intermedie di “infrastrutturazione economica” (tra 5 e 10 unità locali presenti). Si registra invece una maggiore diffusione – e questo accade sia nelle aree interne che nel territorio nazionale nel suo complesso - di centri con una armatura economica più consolidata, situazione che segnala una forte polarizzazione della diffusione di attività economiche la cui presenza cerca con tutta evidenza economie minime di agglomerazione per trovare una sua qualche stabilità.

Nel panorama della distribuzione del fenomeno tra le diverse realtà regionali emerge, ancora una volta l’Emilia Romagna. Regione che non solo è quella in cui è presente (al solito, focalizzando l’attenzione prioritariamente sulle aree interne) il maggior numero di centri minori economicamente “destrutturali” (427 centri nei quali sono presenti meno di cinque attività) ma anche come l’unica regione nella quale questi centri rappresentano (sempre nelle aree interne) l’assoluta maggioranza del totale.

5.2 Quale consistenza a livello nazionale

Volendo operare una prima sintesi della distribuzione di questi cinque diversi fattori caratterizzanti che abbiamo sin qui considerato singolarmente, possiamo intanto prendere in esame il campo dei centri minori nei quali ricorrono contemporaneamente tutti i segnali che abbiamo individuato come significativi: **bassa accessibilità, deterioramento della struttura demografica, mercato del lavoro con scarsa capacità di attivazione, riserve importanti di patrimonio edilizio, scarsa presenza di attività economiche.**

Se per ciascun fattore preso in esame consideriamo le due peggiori condizioni (quella estrema e quella intermedia) sono poco più di 1.500 i centri su cui si deve fermare la nostra attenzione e oltre 1.300 di questi sono ascrivibili al campo delle aree interne (cfr. Tab. F).

TAB. F – Sintesi (in funzione delle due peggiori condizioni -estrema e intermedia)

	tutti i comuni	aree interne
Piemonte	178	166
Valle d'Aosta	2	2
Lombardia	92	91
Trentino Alto Adige	15	15
Veneto	35	30
Friuli Venezia Giulia	69	66
Liguria	139	125
Emilia-Romagna	257	240
Toscana	242	157
Marche	77	58
Umbria	82	56
Lazio	68	63
Abruzzo	100	96
Molise	26	25
Campania	37	29
Puglia	2	2
Basilicata	4	4
Calabria	62	53
Sicilia	31	29
Sardegna	23	20
Totale complessivo	1.541	1.327

Il profilo di distribuzione regionale segnala, come era logico attendersi vista la distribuzione dei singoli fattori, una posizione di prioritario rilievo della regione Emilia Romagna che con i suoi 257 centri (240 nelle aree interne) rappresenta ben 1/6 del totale nazionale dei centri segnalati.

Singolare la posizione della Toscana, che segue da presso l'Emilia Romagna nella graduatoria della numerosità dei centri caratterizzati dalla compresenza di tutti i fattori segnalati (242 centri) ma ne ospita una parte assai rilevante al di fuori del contesto delle aree interne che raccolgono invece "solo" 157 centri segnalati.

Più marcata la concentrazione nelle aree interne che si presenta nelle altre regioni dove pure è ampia la numerosità dei centri minori segnalati, in particolare il Piemonte (178 centri, 166 dei quali nelle aree interne) e la Liguria (139 centri, 125 dei quali nelle aree interne).

Nelle regioni meridionali concentrazioni significative di centri segnalati si presentano solo in Abruzzo (100 centri, 96 dei quali nelle aree interne) e Calabria (62 centri, 53 nelle aree interne).

Il campo di interesse si estende, ma non di molto, se la compresenza di fattori di criticità si riduce dalla totalità (cinque) di quelli considerati a solo quattro dei cinque fattori. Si passerebbe ad un campo di centri minori segnalati di poco inferiore alle 2000 unità con una incidenza percentuale appena più modesta (75% in luogo di 83%) di quelli ricompresi tra le aree interne.

Assai più significativa è invece l'operazione "inversa" di spostare l'attenzione ai soli centri che presentino una compresenza di tutti e cinque i fattori di criticità, considerati però solo entro la soglia di maggiore criticità per ciascuna di essi (cfr. Tab. G).

TAB. G – Sintesi (compresenza di tutti e cinque i fattori di criticità, considerati entro la soglia di maggiore criticità per ciascuna di essi)

	tutti i comuni	aree interne
Piemonte	21	21
Valle d'Aosta	0	0
Lombardia	12	12
Trentino Alto Adige	0	0
Veneto	2	2
Friuli Venezia Giulia	7	7
Liguria	34	33
Emilia-Romagna	61	59
Toscana	15	12
Marche	11	11
Umbria	9	7
Lazio	17	16
Abruzzo	22	22
Molise	2	2
Campania	1	1
Puglia	0	0
Basilicata	0	0
Calabria	3	3
Sicilia	3	3
Sardegna	0	0
Totale complessivo	220	211

Qui il campo di interesse si restringe sostanzialmente riducendosi ad appena 220 centri minori nell'intero territorio nazionale, 211 dei quali (oltre il 95% del totale) sono nelle aree interne.

Poco più di 200 centri minori che rappresentano il nucleo di maggiore criticità insediativa, quello dove i fattori di rischio (economico, demografico e sociale, operano con il maggior grado di intensità, segnalando per un verso i luoghi in cui è più alta la probabilità di registrare minacce essenziali alla sopravvivenza della comunità ma anche quelli dove più limitati sono i margini di resistenza (e di resilienza) nei confronti degli impatti distruttivi che queste minacce possono rappresentare.

Quasi i due terzi dei centri minori ricompresi entro questo più ristretto campo di elevata criticità sono presenti in sole quattro regioni: nell'ordine Emilia, Romagna, Liguria, Piemonte ed Abruzzo. All'opposto ben in cinque regioni (Valle d'Aosta, Trentino Alto Adige, Puglia, Basilicata e Sardegna) non ricorre alcun caso tra quelli così segnalati e in diverse altre (Veneto, Molise, Campania, Calabria e Sicilia ci si limita a pochissime unità.

5.3 Conclusioni di dimensionamento per le aree minori

L'indicazione che possiamo trarre da questa prima disamina della distribuzione territoriale dei fattori caratterizzanti il contesto socio economico locale dei centri minori, in particolare nel più ristretto e significativo sotto insieme rappresentato dalle aree interne, porta a **dimensionare nell'ordine di 1.300 - 1.500 unità il numero di centri minori di possibile interesse per l'innescio di esperienze volte a promuovere iniziative che intersecano nella propria motivazione (e natura) azione imprenditoriale e orientamento comunitario.**

La probabilità di successo di queste iniziative è tuttavia largamente condizionata, verrebbe da dire più propriamente determinata, dalla ricorrenza di caratteri soggettivi, di leadership innanzitutto, che impersonano gli *"animal spirits"* cui ogni gruppo umano, dalla scala delle più piccole aggregazioni locali a quella delle Nazioni, deve far ricorso quando l'azione *"business as usual"* mostra la corda e ha il fiato corto.

Entro questo panorama un campo decisamente più ristretto di centri minori, dell'ordine delle 200 unità, si configura invece come quello in cui l'azione

ricognitiva dell'esistenza (o meno) di queste condizioni pare non solo necessaria ma improcrastinabile.

Una azione che deve coinvolgere non solo “gli agenti dello sviluppo locale di buona volontà” ma in prima persona le politiche regionali se è vero – come è vero – che il declino sino alla scomparsa di comunità locali che presidiano territori estesi e sensibili, per quanto poco popolati, rappresentano esternalità negative di straordinaria portata ed inerzia temporale.

5.4 Una riflessione per aree metropolitane

I contesti in cui si sono rilevati i dimensionamenti si ritrovano in una parte di Italia geograficamente più distante, a minore accessibilità delle condizioni classiche della competitività e definibili come aree ad elevata vulnerabilità, con particolare riferimento alle dimensioni di carattere sociale ed economico.

Ma possiamo affermare senza ombra di dubbio che tali condizioni sono presenti, pur se in forma diversa, anche nelle aree peri-urbane e nelle zone metropolitane.

Pensare alla vivibilità di tutte le comunità, anche di quelle peri-urbane e dei quartieri (o nuovi agglomerati o non ancora aree, non ancora comunità) delle zone metropolitane richiede un progetto e un investimento sostenibile sui servizi ai quali le persone possono accedere. Meglio potremmo dire in questo caso, sui servizi che proprio lì le possono raggiungere.

La cooperazione di comunità in queste aree è un'occasione straordinaria di riprogettazione del welfare territoriale e comunitario secondo i principi della protezione sociale di iniziativa e di prossimità. Potremmo fare riferimento in questo ambito all'esperienza della comunità “San Gennaro” (nel caso specifico Fondazione di comunità) nata su iniziativa della cooperativa sociale “La paranza” che opera nel centro storico di Napoli - Rione Sanità- e come tale non ai margini geografici della città metropolitana, ma ai margini sociali ed economici e come tale “*periferica nello sviluppo*”. La cooperativa si pone l'obiettivo di valorizzare il patrimonio storico artistico del territorio, creando –in tal modo- opportunità di lavoro per i giovani. Allo stesso modo viene favorita la creazione di opportunità di apprendimento, di scambio e di socializzazione attraverso l'esperienza del turismo sociale, approfondimento dello studio dei siti archeologici catacombali e il networking fra persone, enti e associazioni.

Potremmo anche citare in questo ambito il ruolo e i servizi dei circoli ricreativi cooperativi presenti nell'ambito della città metropolitana di Milano, esperienze di esercizi commerciali polifunzionali che tenendo aperto il negozio, garantiscono anche l'unico presidio culturale, sociale, ricreativo, alla popolazione del territorio.

Tutte esperienze che esigono la ricostruzione di un'infrastruttura sociale responsabile, prossima al territorio e a forte impronta pubblica e sociale quale si candida ad essere una cooperativa di comunità.

Il riconoscere tali opportunità richiede una logica di tipo laboratoriale che si può innestare nello studio sperimentale di alcune situazioni quali quelle delle città metropolitane ad esempio di Perugia e di Napoli, in cui testimonianze di cooperazione di comunità si possono rinvenire nelle esperienze sopra citate.

In tal caso le testimonianze "metropolitane" potrebbero essere utilizzate, in modalità sperimentale per la verifica dei parametri di contesto utilizzati per la individuazione degli ambiti ad elevata vulnerabilità, quali quelli rinvenuti nelle aree interne.

6. IL FENOMENO DELLE COOP. DI COMUNITÀ'- BEST PRACTICE ESTERE: TESTIMONIANZE "CAMPIONE"

6.1 Le testimonianze come fonte di approfondimento – nota metodologica

Al fine di evidenziare le specifiche caratteristiche dell'esperienza italiana, ma anche di analizzare quelle che sono potenziali spunti di interesse, progetti e buone pratiche a livello internazionale, si è inserita un'attività di benchmarking internazionale attraverso il coinvolgimento nel gruppo di lavoro di EURICSE.

A questo scopo, attraverso un'analisi qualitativa, state confrontate e descritte alcune esperienze operanti in differenti contesti socio-economici e giuridici.

Le esperienze sono state selezionate in virtù delle seguenti caratteristiche:

- realizzazione di attività orientate al soddisfacimento dei bisogni fondamentali e al miglioramento delle condizioni economiche e della qualità della vita per la popolazione locale;
- individuazione di un ambito territoriale definito come campo di azione;
- capacità di coinvolgere differenti stakeholder locali anche nell'assetto di *governance*;
- sostenibilità in termini economici e capacità di generare impatti sociali positivi.

Questi elementi sono utili ai fini di una comparazione con le cooperative di comunità italiane testimoni del presente studio.

Tuttavia, situazioni e contesti sociali, culturali e politici influenzano i processi e i meccanismi dell'azione sociale ed economica, che possono quindi differire da un particolare contesto istituzionale all'altro. Partendo da questo presupposto, al fine di capire le principali caratteristiche che contraddistinguono le "testimonianze" prese in esame, queste verranno analizzate da un punto di vista:

- giuridico (meccanismi di regolazione): differenti paesi hanno legislazioni diverse che possono influenzare il funzionamento delle organizzazioni;
- economico: quali sono i principali settori/ambiti di attività in cui operano, i modelli di business adottati e quale impatto hanno sulla comunità nella quale operano;
- sociale: il tipo di relazione instaurato con i soci, gli utenti dei servizi o altri attori presenti sul territorio, la capacità e gli strumenti di inclusione e coinvolgimento dei cittadini;

- istituzionale: politiche pubbliche mirate a promuovere e sostenere la nascita e lo sviluppo di queste imprese.

Lo svolgimento dei casi studio attraverso queste linee guida ha consentito di raccogliere informazioni utili sia per finalità di comparazione rispetto ai casi italiani, sia per sollecitare questi ultimi in merito a possibili evoluzioni del loro modello economico e sociale, “scalando” così la loro esperienza oltre la sperimentazione localizzata.

6.2 Quali testimonianze utili al raffronto con le cooperative di comunità testimoni del presente studio

A livello internazionale, in altri paesi europei esistono da anni alcuni modelli di impresa “comunitaria” che presentano specificità e caratteristiche che possono essere paragonate alle cooperative di comunità italiane testimoni del presente studio e possono risultare, quindi, utili ai fini di una comparazione.

Tra queste le esperienze più significative si trovano nel Regno Unito, in Francia e in Germania. Oltre ad esperienze provenienti da questi paesi, verrà brevemente presentato anche il caso della Grecia.

6.2.1 Regno Unito

Nel Regno Unito, troviamo diverse realtà che, nonostante presentino delle differenze per quanto riguarda la struttura giuridica adottata, sono impegnate in attività di diversa natura che vanno dalla rigenerazione di beni immobili e spazi pubblici come “community asset” (sia in aree urbane che rurali) alla rivitalizzazione di contesti sociali ed economici deprivati o caratterizzati da gli stessi fenomeni che caratterizzano anche molte aree marginali italiane (isolamento, scarse opportunità di reddito per gli abitanti, mancanza di servizi essenziali, spopolamento, ecc.).

Queste differenti realtà rientrano sotto il nome di *community based enterprises* o *community enterprises* e sono caratterizzate i) da una gestione d’impresa, ii) da una definizione dello scopo sociale e iii) da ambiti di intervento legati strettamente a una specifica comunità locale e ai suoi membri (una popolazione definita o un sottogruppo che vive in una zona geograficamente definita) (Bailey, 2012).

Queste *community enterprises* hanno come obiettivo esplicito il miglioramento delle condizioni di vita di una comunità e sono caratterizzata da essere:

- di proprietà della comunità: i beni appartengono alla comunità e non possono essere venduti a scopo di lucro privato;

- gestite dalla comunità: gli attori locali che sono portatori degli interessi della comunità svolgono un ruolo di primo piano nell'impresa;
- controllate dalla comunità: la comunità locale è rappresentata nel Consiglio di Amministrazione e fa in modo che l'impresa sia responsabile nei confronti della comunità;
- in grado di generare utili o surplus di capitale attraverso l'attività imprenditoriale che vengono re-investiti, oltre che nella stessa organizzazione, nella comunità locale alla quale l'impresa appartiene o in attività a beneficio della comunità;
- socialmente responsabili: affrontano e gestiscono problemi sociali e ambientali nel loro territorio di riferimento;
- generalmente autosufficienti da un punto di vista finanziario (o operano per esserlo).

Le *community enterprises* operano in contesti molto diversi, in ambito sia rurale che urbano, e sono completamente integrate e radicate nel loro territorio e comunità di riferimento. Possono adottare una vasta gamma di obiettivi e realizzare differenti attività, a seconda dei bisogni espressi dalla comunità.

Ai fini del nostro lavoro, piuttosto che concentrarsi sulle singole forme giuridiche, si sono analizzati tre esempi di imprese di comunità che risultano particolarmente interessanti per una comparazione con le cooperative di comunità italiane testimoni del presente studio.

1. *Community enterprise* che operano prevalentemente in aree rurali: i *Community-owned village shops* (o *Community shops*)
2. *Community enterprise* che operano in aree sia rurali sia urbane: i *Community pubs* (or *Co-operative pubs*)
3. *Community enterprise* che operano prevalentemente in aree urbane e si occupano di processi di rigenerazione e riqualificazione dei quartieri: i *Community Development Trust* (o *Development Trust*)

Community enterprises che operano prevalentemente in aree rurali

I *Community shops* (o *Community-owned village shops*)

Questi “negozi di comunità” rappresentano una storia di particolare successo all'interno del movimento cooperative del Regno Unito, sia in termini di numerosità (325), di crescita (+6% nel solo 2014; con una media di 22 negozi aperti all'anno negli ultimi 5 anni) e di membri (54.925 in totale), ma anche in termini di impatto sulle comunità (i 325 *community shops* forniscono servizi essenziali, che altrimenti non esisterebbero, a più di 1.000 comunità rurali e più di 16.500 residenti nel Regno Unito) contribuendo a ridurre l'isolamento sociale, lo spopolamento e migliorando la qualità di vita dei residenti (Plunkett Foundation, 2015).

Nelle aree rurali nel Regno Unito, questi *community-shops* rappresentano una soluzione importante soprattutto per quelle comunità che hanno numerose difficoltà di accesso ai servizi e come meccanismo di risposta ai fallimenti del mercato.

Anche se esperienze assimilabili ai *community shops* esistono nel Regno Unito da più di 100 anni, il primo vero e proprio *community shops* è nato nel 1984 nel villaggio di Halstock, nel Dorset (Perry e Alcock, 2010). Come in alcuni casi italiani esaminati in questo studio, anche nel paese di Halstock la realizzazione del “negoziato di comunità” è avvenuta in seguito ad un shock: la chiusura dell’unico piccolo punto vendita del paese. Di fronte a questo evento e in risposta al bisogno di garantire un punto vendita di beni di prima necessità a tutti gli abitanti del paese, gli stessi hanno costruito un “negoziato di comunità” insieme ad una serie di servizi di supporto per altre comunità vicine che presentano le stesse caratteristiche e bisogni. Da qui fu costituita la *Village Retail Services Association* (ViRSA), che ha contribuito a diffondere questo modello di impresa per tutto il paese. A partire dal 2004, la ViRSA, dopo numerosi anni di lavoro e di collaborazione con la Plunkett Foundation, ha avviato un processo di fusione con quest’ultima. Questo processo ha contribuito a incrementare il lavoro di promozione, supporto e accompagnamento alle comunità per la diffusione e la realizzazione di questo modello di impresa.

Community shop

Benenden's Community Shop - Café - Post Office

Phone 01580 279808

Opening Hours

Monday - Saturday 7.30 - 17.30

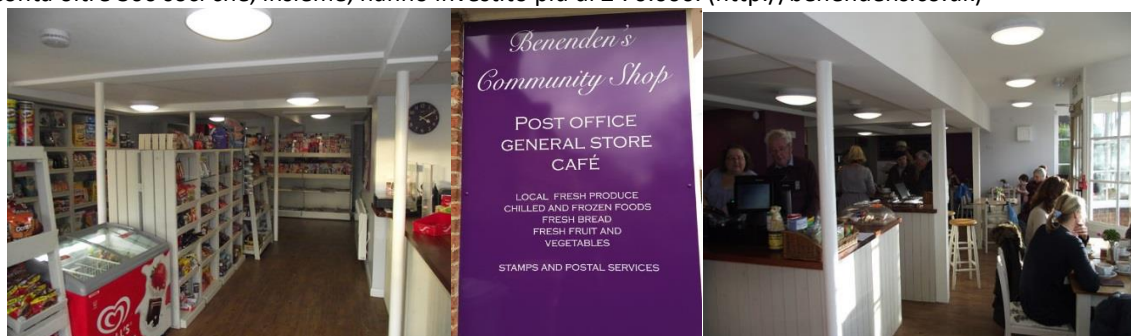
Sunday 9.00 - 12.00

Café 8.30 - 4.30 Monday - Saturday

(Sundays 9.00 - 3.00)



Il Benenden Community Shop è situato in un piccolo villaggio (Benenden) nel Tunbridge Wells (distretto di Kent) in Inghilterra. Il suo obiettivo è rappresentare il cuore vitale della comunità. Per molte persone il negozio rappresenta un'ancora di salvezza essenziale, mentre per altre rappresenta un'importante comodità, la cui mancanza peserebbe molto sulla qualità della vita. Un ruolo importante nel contribuire allo sviluppo di questo community shop è stato svolto dalla Benenden School (un collegio indipendente per ragazze), che ha acquistato alcuni edifici (The Poplars) dedicati sia a utilizzo residenziale (alloggi per il personale scolastico) sia a utilizzo commerciale, affittando a lungo termine la sede del Benenden Community Shop Limited (costituito come Community Benefit Society). Il Benenden Community Shop offre una vasta gamma di prodotti al suo interno, ma non si limita ad essere un "semplice" punto vendita di generi alimentari, prodotti per la casa e beni di consumo in generale. Tra i suoi servizi, svolge anche la funzione di Ufficio Postale locale, di bar (con una piccola area dedicata) e di punto Wifi pubblico. L'intera attività del community shop è gestito dalla comunità per la comunità. La gestione del negozio è affidata a 3 manager professionisti e sostenuta da 6 volontari. Il finanziamento iniziale da parte degli azionisti (questi diventano membri della Community Benefit Society in base ai termini previsti dal Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014: diritto di voto, e di candidarsi, alle elezioni del comitato di gestione che avrà la responsabilità globale per l'impresa) è stato di vitale importanza. I primi investimenti sono stati utilizzati per le attività di ristrutturazione del negozio, per riempire il magazzino di beni e per fornire capitale circolante necessario per avviare l'attività. I finanziamenti in eccesso sono reinvestiti in progetti comunitari o enti di beneficenza scelti dai membri. Il ruolo degli azionisti è fondamentale non solo per le attività del negozio (es. contribuire alle scelte che interessano il negozio e decidere come investire i profitti all'interno della comunità), ma soprattutto per essere membri attivi della comunità contribuendo a garantire l'esistenza di un negozio e di un ufficio postale locale e di luogo di incontro a disposizione della comunità. Oggi, il negozio conta oltre 300 soci che, insieme, hanno investito più di £ 70.000. (<http://benendens.co.uk>)



Community shop

Il Chalke Valley Community Hub è collocato nella Cappella della United Reform Church (URC) di Broad Chalke, un villaggio nel Wiltshire, in Inghilterra, a circa 13 km a ovest della città di Salisbury. Questo community shop ha sostituito un precedente negozio che ha chiuso nell'estate del 2013, in seguito al pensionamento dell'allora proprietario. Il community shop offre i seguenti servizi: negozio di paese, Ufficio postale, caffetteria con servizi Wi-Fi, sale riunioni, zone di culto, centro informazioni, piccola biblioteca e scambio di libro, punto di raccolta per le consegne, lavaggio a secco, e altri servizi. Il community shop rappresenta un punto di riferimento per tutta la valle (Chalke Valley) e non solo per il paese di Broad Chalke. È strategicamente situato nel cuore della valle e sulla sua strada principale dove passano gli autobus pubblici. L'utenza quindi non è solo quella del paese dove il negozio è situato, ma quella di altri 6 villaggi della zona che si estende su una superficie di circa 130km quadrati (di cui Broad Chalke è il paese più grande e centrale, con una popolazione di circa 2.500 persone). Il community shop è collocata nella cappella URC, un edificio considerato un bene prezioso per la comunità. Tuttavia, a causa della diminuzione dei partecipanti alla congregazione (URC), questo edificio è stato sotto utilizzato e la congregazione URC l'ha offerto alla comunità più ampia del paese. La realizzazione di questo community shops svolge oggi numerose funzioni. Garantisce l'esistenza di un negozio e di un ufficio postale nel paese. Sostiene l'economia locale attraverso la vendita di prodotti locale. Contribuisce a rafforzare la comunità attraverso il volontariato, la formazione lavorativa e la fornitura di strutture e spazi per tutta la comunità. Infine, fornisce benefici di tipo ambientale, riducendo il numero di viaggi in auto verso altri paesi per l'approvvigionamento di generi alimentari e prodotti per la casa e la persona (compresa la vendita di medicine, servizio di consegna a domicilio per anziani o persone non autosufficienti, servizi dedicati a turisti che utilizzano le case vacanze, servizi di lavanderia e di piccole riparazioni, servizi di prelievo contanti) e promuovendo la vendita di prodotti biologici (<http://www.chalkevalleystores.co.uk>).



Community enterprises che operano in aree sia rurali sia urbane**I Community pubs (or Co-operative pubs)**

Un modello di impresa che presenta le stesse caratteristiche dei *community-owned village shops*, è rappresentato dai *community pubs*. Questi “pub di comunità” sono di proprietà e controllati dai membri della comunità locale o da persone che hanno rapporti con la comunità locale. Anche in questo caso, essi sono democraticamente regolati sulla base di “un membro, un voto”. Secondo il principio della “porta aperta”, l'adesione è aperta e volontaria e chiunque decide di essere interessato può scegliere di essere coinvolto. L'attività di questi “pub cooperativi” è orientata a generare utili che possono essere redistribuiti ai soci, reinvestiti nella gestione delle attività o distribuiti alla realizzazione di servizi per la comunità. Questi pub di comunità esistono prevalentemente nelle zone rurali, ma negli ultimi anni questo modello di impresa sta crescendo anche nelle aree urbane⁴.

Rispetto ai *community shops*, lo sviluppo dei *community pubs* è più recente. Nonostante il primo pub cooperativo del Regno Unito sia nato nel 1988 in Galles⁵, seguito da pochi altri a partire dai primi anni 2000⁶, è soprattutto a partire dal 2010 che il numero di pub gestiti in forma cooperativa nell'interesse della comunità si è sviluppato più rapidamente (Plunkett Foundation, 2015b). L'obiettivo è stato quello di cercare di dare risposta alla grossa crisi che il settore dei pub sta attraversando da numerosi anni⁷.

Un ruolo importante nel favorire lo sviluppo di questo modello imprenditoriale è stato svolto, in una prima fase, dal governo nazionale (attraverso il Community Owned Pubs Support Programme) e poi, soprattutto, da numerose organizzazioni (Plunkett Foundation, Pub is The Hub, the Co-operative Enterprise Hub, Co-operatives UK, CAMRA

⁴ In merito, si veda ad esempio il caso del pub *The Ivy House* (www.ivyhousesunhead.com), aperto a Londra nell'agosto del 2013. Il pub conta 371 membri ed è il primo pub di Londra gestito in modo cooperativo. Inoltre, è stato il primo bene di qualsiasi genere ad essere registrato come “Bene di Valore Comunitario” (Asset of Community Value) ai sensi del Localism Act in Inghilterra (Plunkett Foundation, 2015b).

⁵ *Tafarn y Fic*, <https://www.tafarnyfic.com/home.htm>

⁶ Uno dei casi più importanti, paragonato ai Pionieri di Rochdale per quanto riguarda lo sviluppo delle cooperative di consumo, è rappresentato dall'apertura del primo pub cooperativo in Inghilterra nel 2003 del *The Old Crown*, nel piccolo paese di Hesketh Newmarket, in Cumbria, <https://www.theoldcrownpub.com>).

⁷ Secondo quanto riportato dalla British Beer and Pub Association (BBPA) dal 1982 al 2014 sono stati chiusi 15.900 pub (www.beerandpub.com/statistics). Negli ultimi 5 anni, secondo i dati del CAMRA, ogni anno chiudono in media 27 pub alla settimana. Solo nel 2015 sono stati chiusi 1.444 pub. Per un approfondimento si veda: Munri, 2012; <https://www.camra.org.uk>; <https://www.independent.co.uk/news/business/news/uk-pubs-closing-at-a-rate-of-27-a-week-camra-says-a6853686.html>.

– Campaign for Real Ale⁸, il Department of Communities and Local Government e Locality) con l’obiettivo, in alcuni casi con progetti congiunti, di trovare delle soluzioni efficaci ed efficienti in grado di salvare i pub locali dalla chiusura (fenomeno che avviene sia nelle aree rurali quanto in quelle urbane). Secondo quanto riportato del report della Plunkett Foundation (2015b), nel solo 2013 la Fondazione ha ricevuto 132 richieste da parte di comunità intenzionate ad aprire il loro “pub di comunità”.

Sempre nello stesso anno, il Ministro per l’edilizia abitativa e la pianificazione (Brandon Lewis) ha sottolineato più volte l’importanza dei “pub locali” come elemento fondamentale non solo della storia economica, sociale e culturale del Regno Unito, ma anche del suo presente e futuro. In particolare, in occasione del “Great British Beer festival”, ha annunciato, esprimendo la sua soddisfazione, che 100 *community pubs* sono stati salvati⁹.

Il 23 marzo 2015 è stato lanciato per la prima volta il “Community Pubs Day” con l’annuncio dei ministri Kris Hopkins (Capogruppo al Governo e Vice-ciambellano della Casa di Sua Maestà) e Stephen Williams (Sottosegretario di Stato per le Comunità e gli enti locali) di un pacchetto di misure volte a rafforzare il “Great British Pub”¹⁰ e proteggerlo per le generazioni future. Nuove norme, e specifici finanziamenti pubblici extra, per aiutare le comunità ad avere un ruolo ancora maggiore nel processo di pianificazione locale così da proteggere e sostenere la proprietà comunitaria dei loro preziosi pub locali. Ad oggi più di 600 pubs sono stati registrati come “bene di valore comunitario”¹¹.

I pub sono un esempio interessante, in quanto “sono di gran lunga il tipo più comune di beni della comunità registrati dai consigli in base alle regole del localismo [Localism Act], che costituiscono più di un terzo del totale degli elencati di cui, secondo una ricerca esclusiva di *Planning*” (Geoghegan, 2014).

⁸ Il CAMRA è un’associazione di volontariato inglese nata nel 1971 con l’obiettivo di promuovere la birra e i pub tradizionali del Regno Unito.

⁹ <https://www.gov.uk/government/news/brandon-lewis-announces-100-community-pubs-are-saved>

¹⁰ Il “Great British Pub” non è considerato solo un semplice luogo dove poter bere birra, ma viene vissuto soprattutto come un luogo di aggregazione sociale unico, molto spesso il “centro” della vita comunitaria dei villaggi, dei paesi e dei quartieri della città di tutto il Regno Unito (<http://www.historic-uk.com/CultureUK/The-Great-British-Pub>)

¹¹ <https://www.gov.uk/government/news/cheers-all-round-for-community-pubs-day--2>

Community pub

Il pub Angker's Rest (il riposo del pescatore) è situato nel villaggio di Bamford, che si trova nel cuore della zona più visitata del parco nazionale del Peak District, con buoni collegamenti stradali tra Sheffield e Manchester. Quando il pub Angker's Rest è stato minacciato di chiusura è stata costituita la Bamford Community Society per l'acquisto al pub. Un tempo, Bamford vantava una serie di esercizi pubblici, ma a poco a poco tutti hanno finito col chiudere fino a quando l'Angler's Rest rimase l'ultimo pub nel villaggio. In contemporanea, si era presentato anche il rischio di chiusura dell'ufficio postale. Il progetto realizzato dalla Bamford Community Society ha visto quindi anche la ricollocazione dell'ufficio postale all'interno del pub. La Bamford Community Society è stata istituita con tre amministratori e un responsabile ad interim. Al primo incontro pubblico nel febbraio 2012 un gruppo entusiasta di residenti locali si sono offerti volontariamente per fa parte del gruppo direttivo. Una Community Share Offer è stato messa insieme con una data di apertura (17 luglio 2013) e una di chiusura (28 settembre 2013) per raccogliere il capitale necessario. Nel prospetto costituito per l'occasione veniva riportato: "La Comunità ha la possibilità di acquistare L'Angler's Rest e creare una bene di proprietà della comunità nel cuore del villaggio e di incorporare il pub, l'ufficio postale, una caffetteria, alloggi e di un parcheggio ". "Con l'acquisto di azioni è possibile proteggere il futuro della vita del villaggio in Bamford". Il capitale necessario per l'acquisto del pub fu raggiunto in un mese e i lavori di ristrutturazione sono iniziati quasi subito e effettuati dalla comunità. Il risultato è un meraviglioso esempio di spirito di comunità. Oggi, il villaggio ha un pub di comunità affascinante, un nuovo ufficio postale e un grande e accogliente caffetteria, tutti interconnessi in un unico edificio. L'ampio parcheggio serve tutti questi servizi e funge allo stesso tempo da parcheggio villaggio. L'uso del pub, ufficio postale e della caffetteria ha superato tutte le stime. Nei primi due mesi più di 6.000 persone hanno utilizzato il caffè e altri 1.600 clienti hanno utilizzato l'ufficio postale durante lo stesso periodo. Questo successo è stato sintetizzato dai promotori che hanno dichiarato che "Non si tratta di acquisire un pub, si tratta di aiutare a sostenere una comunità". I soci azionisti sono 340 abitanti del villaggio e hanno raccolto tra di loro £ 275.000 tra di loro. Al progetto ha contribuito anche l'organizzazione non-profit Pub is the hub (organizzazione dedicata ad offrire consulenza alle comunità locali che hanno intenzione di acquisire i loro pub locali), che ha contribuito con £ 4.000 per coprire i costi di creazione della caffetteria. Tra i servizi offerti ci sono anche servizi specifici per ciclisti (es. parcheggi e piccole manutenzioni), per famiglie (es. servizi per bambini, come spazio giochi e libri) e per turisti (es. servizi da ufficio turistico) (<http://www.anglers.rest/>).



Un quadro generale

Dopo aver descritto questi due modelli di imprese di comunità (*community-owned village shops* e *community pubs*) e aver presentato alcune misure utili alla loro nascita e sviluppo, di seguito, grazie ai dati elaborati dalla Plunkett Foundation, è possibile mettere in evidenza alcune delle principali caratteristiche che contraddistinguono questi modelli: la forma giuridica adottata, la governance e la tipologia di persone coinvolte, i servizi offerti, i principali aspetti finanziari.

Tabella 1 – Numero di Community Shops e Community Pubs per regione (2015)

Regione	Community Shops			Community Pubs	
	Nuovi nel 2014	Esistenti	Fase Pre-Avvio	Esistenti	Progetti in fase di sviluppo
South West	10	107	25	2	18
South East	1	74	27	5	20
East of England	2	35	12	5	16
Scotland	1	31	18	0	9
West Midlands	1	22	13	1	4
East Midlands	1	17	7	3	4
Wales	0	16	12	6	3
Yorkshire and Humber	1	10	12	4	5
North West	0	9	20	5	4
North East	0	3	3	2	4
Northern Ireland	0	1	1		
Republic of Ireland	0	1	1		
Totale	17	326	151	33	87

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Forme giuridiche

Le forme giuridiche adottate dai *community shops* e dai *community pub* possono essere di diversa natura (vedi tabella 2). Nel Regno Unito, infatti, le cooperative possono assumere forme organizzative varie in termini giuridici e amministrativi. Tra le prime, troviamo le forme registrate ai sensi dell'*Industrial and Provident Societies Act 1965* (IPS Act 1965), sostituito di recente dal *Co-operative and Community Benefit Societies Act 2014*, un progetto di legge orientato a consolidare alcuni decreti riguardanti le società cooperative, le società a beneficio della comunità e altre società registrate sotto il precedente IPS Act 1965. In questo caso, si tratta di società cooperative senza scopo di lucro o per il mutuo soccorso. Il capitale sociale deve obbligatoriamente fare capo a tutti i membri della società e possono essere registrate due tipologie di cooperative: le *co-operatives*, gestite dai soci in favore dei soci stessi e le *Community benefit societies* (*Bencoms*), gestite dai soci in favore della comunità. Se nel primo caso (*co-operatives*), la cooperativa può distribuire dividendi agli azionisti, nel secondo caso (*Community benefit societies*), vige il divieto assoluto (controllato dal Financial Conduct Authority) di qualsiasi distribuzione di beni o utili ai soci in modo da garantire il "beneficio della comunità". Gli utili generati possono essere utilizzati reinvestiti nell'attività della cooperativa o distribuiti per cause a beneficio della comunità,

A queste forme si aggiungono, poi, le società cooperative a responsabilità limitata, che anche in questo caso sono di due tipi: quelle a responsabilità limitata per azioni (*company limited by shares*) e quelle a responsabilità limitata da garanzia (*company limited by guarantee* – CLG¹²). In seguito, ci sono le forme di *partnership, unregistered unincorporated association* (associazione non riconosciuta non registrata) e *limited liability partnership*¹³.

Infine, troviamo la *Community Interest Company* (CIC), forma introdotta nel 2004 (*Companies Act*), che presenta una struttura simile alle IPS e CLG, ma con alcune differenze:

- i membri del direttivo possono essere retribuiti perché considerati un elemento fondamentale per contribuire agli interessi della comunità;
- esiste un limite alla distribuzione e al pagamento degli interessi sulle obbligazioni;
- vige il principio dell'asset lock (le attività e i profitti derivanti dalla gestione dell'impresa devono essere reinvestiti a beneficio della comunità, anche in sede di liquidazione dell'ente).
- per garantire il "beneficio della comunità" devono superare il "test di interesse comunitario" (*Community Interest Test*), dimostrando che la comunità in cui opera trarrà un beneficio dalla sua attività. Al riguardo è stata creata un'autorità

¹² La responsabilità dei soci è limitata alla quota che ciascuno di loro si è impegnato a versare in caso di liquidazione.

¹³ Per un approfondimento, si veda HM Treasury (2007).

- di controllo, la *CIC Regulator*, che vigila affinché la società non perda di vista gli scopi sociali e gli obiettivi di redistribuzione dei benefici per cui è stata realizzata;
- ogni anno l'impresa deve inoltrare un Rapporto sull'Interesse della Comunità (*Community Interest Report*).

Per quanto riguarda i nostri casi, nel 2015 la forma giuridica maggiormente usata dai community shops è la Community Benefit Society (61%), seguita dalla CLG (12%) e le co-operatives (9%). Nel 2015, il dato relativo ai Community pubs si presenta aggregato, con le IPS che raggiungono il 94%, ma l'anno precedente le Community Benefit Society erano il 63% (vedi tabella 2).

Tabella 2 – Forma giuridica adottata dai Community Shops e Community Pubs (2015)

Forma Giuridica	Community Shops	Community Pubs
Community Benefit Society ⁽¹⁾	61%	94% ⁽³⁾
Co-operative Society ⁽²⁾	9%	
Company Limited by Guarantee	12%	4%
Community Interest Company	7%	2%
Company Limited by Shares	2%	
Friendly Society	1%	
Charitable Trust	1%	
Unincorporated	5%	
Altri	2%	

⁽¹⁾ Fino alla riforma del 2014, al posto di questa tipologia c'erano le IPS for the Benefit of the Community

⁽²⁾ Fino alla riforma del 2014, al posto di questa tipologia c'erano le IPS Co-operative

⁽³⁾ Nel 2015, il dato è riportato aggregato. Nel 2014, il dato è stato riportato separato nel seguente modo: IPS Bencom (63%) e IPS Bona fide co-op (37%)

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Governance

I *community shops* e i *community pubs* sono organizzazioni di tipo associativo: i membri sono i proprietari dell'impresa e sono loro che decidono come deve essere gestita e da chi. In media, i *community shops* hanno 169 membri e 7 rappresentanti nel comitato di

gestione, mentre i *community pubs* hanno 232 membri e 11 rappresentati nel comitato di gestione. La maggioranza (94%) dei *community shops* è gestita dalla comunità attraverso il comitato di gestione, mentre solo in minima parte (6%), essi sono dati in gestione ad un privato che prende in affitto il negozio dalla comunità. Sempre in merito alla gestione, le percentuali cambiano per quanto riguarda i *community pubs*. In questo caso il 75% degli edifici adibiti a pub è di proprietà di chi lo gestisce (della cooperativa di comunità), mentre il restante 25% affittano o posseggono il diritto di superficie, con la speranza di riuscire poi a rilevare completamente la struttura (vedi tabella 3a).

Il comitato di gestione è eletto dagli altri membri per sorvegliare le operazioni strategiche, le finanze aziendali e decidere chi reclutare, sia come personale retribuito sia come volontari o una combinazione dei due). Un comitato di gestione con formazione e provenienze diverse risulta più vantaggioso e influenza maggiormente il modo in cui il gruppo prende le decisioni e opera all'interno della comunità.

In generale, da un lato, la maggior parte dei *community pubs* che possiedono l'edificio impiegano un manager retribuito e una combinazione di personale retribuito e/o volontari (lavoratori saltuari), senza tenere conto del contributo volontario dei membri del comitato di gestione). Dall'altro, tra i *community pub* che affittano i locali dove svolgere la propria attività, il 43% gestisce il pub con un manager e personale retribuiti (vedi tabella 3b).

Tabella 3a – Forme di gestione e tipologia di struttura dei Community Shops

Regime di proprietà	Community Shops
Edificio di proprietà	27%
Edificio in affitto con diritto di riscatto	18%
Edificio senza canone di affitto	22%
Edificio in affitto	33%
Organizzazione del personale	
Personale retribuito + volontari	67%
Solo volontari	22%
Solo personale retribuito	11%

Tipologia di struttura

Negozio originale	38%
Locali convertiti	20%
Edifici nuovi	16%
Municipio	12%
Prefabbricato	9%
Chiesa/cappella	4%
Pub/parcheggio	1%
Stazione di benzina modificata	<0%

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Tabella 3b – Forme di gestione e tipologia di struttura dei Community Pubs

Community Pubs		
Regime di proprietà	Edificio in affitto/affitto con diritto di riscatto	Edificio di proprietà
	25%	75%
Organizzazione del personale		
Conduttore		38%
Direttore e personale retribuito	43%	29%
Direttore retribuito e volontari		19%
Solo personale volontario	29%	
Direttore e personale retribuito + volontari	14%	9%
Solo personale retribuito	14%	
Conduttore con comitato di gestione		5%

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Servizi offerti

I servizi offerti alle comunità locali da negozi e dai pub cooperativi rispecchiano i bisogni e le necessità delle comunità, influenzando quindi le attività realizzate. Ogni comunità ha

esigenze diverse e quindi, nonostante il modello adottato sia lo stesso, i servizi e le attività portante avanti da ciascuna realtà differisce a seconda del territorio e della comunità di riferimento. Per un quadro riassuntivo dei principali servizi offerti tra entrambe le cooperative di comunità, si veda le tabella 4a e 4b.

Tabella 4a – Tipologia di prodotti e servizi offerti dai Community Shops

Servizi	Community Shops
Generi alimentari	100%
Frutta e verdura	88%
Servizi per la famiglia	92%
Carne fresca	71%
Latticini	92%
Panificio	90%
Vendita di bevande alcoliche	64%
Café o punto ristoro	45%
Ufficio postale	62%
Edicola	78%
Lavanderia a secco	44%
Servizio a domicilio	48%
Raccolta prescrizioni mediche	18%
Sviluppo foto/copisteria	30%
Altri servizi	36%

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Tabella 4b – Servizi extra offerti dai Community Pubs nelle aree rurali e urbana

	Area Rurale	Area Urbana
Giardino	80%	60%
Cibo caldo e ristorante	88%	60%
Birrificio annesso	8%	40%
Pub quiz regolari	95%	40%
Festival della birra	45%	100%
Spazi per incontri regolari di gruppi/associazioni	40%	-
Classi didattiche	-	20%
Musica dal vivo	85%	100%
Karaoke	25%	20%
Freccette	80%	40%
Biliardo	32%	60%
Macchine da gioco (no slot machine)	18%	20%
Giochi tradizionali inglesi	18%	-
Alloggi	25%	20%
Scambio di libri	45%	40%
Ufficio postale	1%	
Prelievo di denaro contante	40%	40%
Servizi di negozio	1%	-
Punto di consegna/ritiro per acquisti su internet	1%	-

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Aspetti finanziari

Infine, i principali aspetti finanziari i dati a disposizione sono diversi tra i community shops e i community pub per due ragioni. La prima riguarda il tipo di attività svolta, mentre la seconda è data dal fatto che la prima tipologia di cooperativa di comunità ha una storia leggermente più lunga e quindi i dati raccolti a disposizione riguardano anche il fatturato, diviso in questo caso per superficie occupata (dato che influenza la capacità di un negozio di stare sul mercato).

Nel 2014, anno di particolare successo per i community shops, con un fatturato totale (325 negozi di comunità) superiore ai 53 milioni di sterline, con un incremento del + 10% rispetto al 2013 (£48 milioni). Il fatturato medio annuo per superficie è stato di £ 274 per piedi quadrati (circa €352 per quasi 1 metro quadrato) (vedi tabella 5).

Inoltre, nel 2014, community shops hanno avuto una performance generale migliore (+5,3%) rispetto alle più grandi catene di supermercati (vedi tabella 6) e un incremento del fatturato netto medio.

Tabella 5 – Community shops: fatturato per superficie occupata (2014)

Superficie del locale	Fatturato medio/sq ft	Fatturato totale più basso per fascia	Fatturato totale più alto per fascia
100 sq ft – 400 sq ft	£112,199.27	£16,364.00	£259,292.00
400 sq ft – 750 sq ft	£152,944.16	£58,039.00	£376,066.00
750 sq ft – 1,000 sq ft	£193,553.75	£130,846.00	£279,481.00
1,000+ sq ft	£160,340.88	£9,395.00	£285,419.00

Fonte: Plunkett Foundation (2015a)

Tabella 6 – Performance dei principali supermercati

Supermercati	2014
Community shops	+5.3%
Co-operativet ⁽¹⁾	+3.2%
Sainsbury ⁽²⁾	-1.9%
Tesco ⁽¹⁾	-3.6%
Morrisons ⁽³⁾	-5.9%

¹ Co-operative: Risultato finale per il Co-operative Group Limited (3 January 2015)

² Sainburys's: risultati preliminari (14 March 2015)

³ Tesco: Risultati preliminari (2014/15)

⁴ Morrisons: Rapporto annuale e analisi finanziaria (2014/15)

Fonte: Plunkett Foundation (2015a)

Tabella 7 – Community shops: fatturato netto medio per anno (2010-2014)

Fatturato netto medio	£
2014	£5,152
2013	£3,220
2012	£5,267
2011	£4,724
2010	£3,654

Fonte: Plunkett Foundation (2015a)

Un dato disponibile per tutte e due le tipologie di cooperative di comunità riguarda li modi in cui hanno reinvestito il profitto netto generato dalle diverse attività realizzate e servizi offerti (vedi tabella 8).

Tabella 8 – Distribuzione del profitto netto da parte dei Community Shops (2015) e Community Pubs (2014)

Utilizzo del profitto	Community Shops (2015)	Community Pubs⁽¹⁾ (2014)
Riserve	30%	28%
Costi di gestione	28%	16%
Progetti per la comunità	19%	11%
Restituzione prestiti	12%	14%
Bonus per lo staff	6%	n.d.
Attività di beneficenza legate la negozio	3%	n.d.
Pagamenti interessi agli azionisti	1%	12%
Dividendi	1%	7%

⁽¹⁾ Nel report 2015 i dati non sono disponibili

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

Per quanto riguarda i *community pubs*, un ultimo dato interessante è quello relativo ai costi di avvio. Tali costi possono dipendere da vari fattori (es. costi di costruzione, di ristrutturazione, di acquisto, per il personale, ecc.) e il coinvolgimento di tutta la comunità (es. persone con esperienza e professionalità che offrono i loro servizi gratuitamente, volontari che mettono a disposizione i loro tempo) può contribuire a ridurre i costi di start-up al minimo, ma può non essere sufficiente. L'importo necessario, infatti, per l'acquisto di un immobile per un pub variava da £ 180.000 a £ 925.000 (2014), con un importo medio di £ 251.995 per un pub cooperativo in un'area rurale e £ 638.333 per lo stesso tipo di pub ma in un'area urbana. Uno dei modi più efficaci per ottenere dei finanziamenti è rappresentato dall'acquisto di azioni da parte di individui. Questo strumento permette anche ai singoli individui di "sentirsi" parte dell'impresa e di avere un coinvolgimento diretto nel processo decisionale. Il prezzo di una singola "azione comunitaria" varia in genere da £ 1 a £ 500, mentre il valore minimo varia da £ 30 a £ 1.500. Generalmente, l'importo più comune per l'acquisto di una "quota di comunità" da parte degli azionisti è stata di £ 500, anche se in alcuni casi è stata sulle £ 10 (si veda in merito ad esempio il modello adottato dal caso italiano riguardante il cinema Post Modernissimo di Perugia). L'elemento particolare è che questa decisione deve essere presa dalla comunità. Nella tabella 9 è presentata la distribuzione media delle risorse utilizzate dai *community pubs* per l'avvio dell'attività.

Tabella 9 – Community pubs: distribuzione media delle risorse utilizzate per l'avvio dell'attività

Azioni	59%
Finanziamenti	33%
Prestiti	7%
Donazioni	1%

Fonte: Plunkett Foundation (2015a, 2015b)

In generale, sia i *community shops* che i *community pubs*, tanto nelle aree rurali quanto nei quartieri urbani, rappresentano molto più di una "semplice" attività economica con un importante e positivo impatto sulle comunità. In particolare, essi svolgono due funzioni molto fondamentali.

La prima è quella di essere "luoghi di interazione sociale". Offrendo opportunità di incontro e di socializzazione contribuiscono a diminuire i livelli di solitudine e isolamento sociale e a sostenere le reti sociali. Essi permettono alle persone, da un lato, di rafforzare le proprie reti di relazione già esistenti (incontro con amici e familiari), dall'altro, sono dei "luoghi" dove le persone hanno la possibilità di incontrare nuove persone e ampliare le loro reti di conoscenze. Inoltre, contribuiscono alla coesione sociale, facendo incontrare

persone con una formazione o estrazione sociale e culturale diversa, e alla partecipazione civica in quanto offrono alle organizzazioni locali, alle associazioni di volontariato e ai cittadini luoghi di incontro, di discussione e di confronto politico e sociale¹⁴ (Muir, 2012).

La seconda, che caratterizza soprattutto le numerose comunità situate nelle aree rurali del Regno Unito, è quella di garantire numerosi servizi fondamentali per i residenti. In quanto luoghi attorno ai quali ruota la “vita” sociale e (spesso) economica del paese, essi, da un lato, sono in molti casi l'unica forma di fornitura di beni e servizi della comunità e, dall'altro, svolgono una funzione di “supporto” e “controllo” sociale informale, dove individui, gruppi e famiglie possono trovare soluzione ai propri bisogni di diversa natura. Più formalmente, offrono altri servizi come ufficio postale locale, fornitura di accesso a Internet a banda larga, servizi a domicilio, servizi di natura bancaria, ecc., così da garantire soprattutto alle persone maggiormente vulnerabili (es. residenti anziani, persone con mobilità limitata – fisica o per mancanza di mezzi privati – i residenti a basso reddito, i giovani) servizi e opportunità di interazioni quotidiane con gli altri membri della comunità (Plunkett Foundation, 2015a, 2015b).

Infine, i *community shops* offrono inoltre i loro servizi non solo alla comunità nella quale si trovano fisicamente e operano quotidianamente, ma in molti casi anche ad altre comunità vicine, rappresentando una risorsa essenziale anche per loro. In media, ogni *community shops* fornisce servizi a 3-4 altri villaggi. I 325 *community shops* attualmente esistenti servono oltre 1.000 comunità rurali (più di 16.500 residenti vulnerabili) in tutto il Regno Unito (Plunkett Foundation, 2015a, 2015b).

¹⁴ Soprattutto nei piccoli paesi, i negozi o i pub multi-servizio forniscono l'unico spazio di incontro della comunità al di fuori della chiesa.

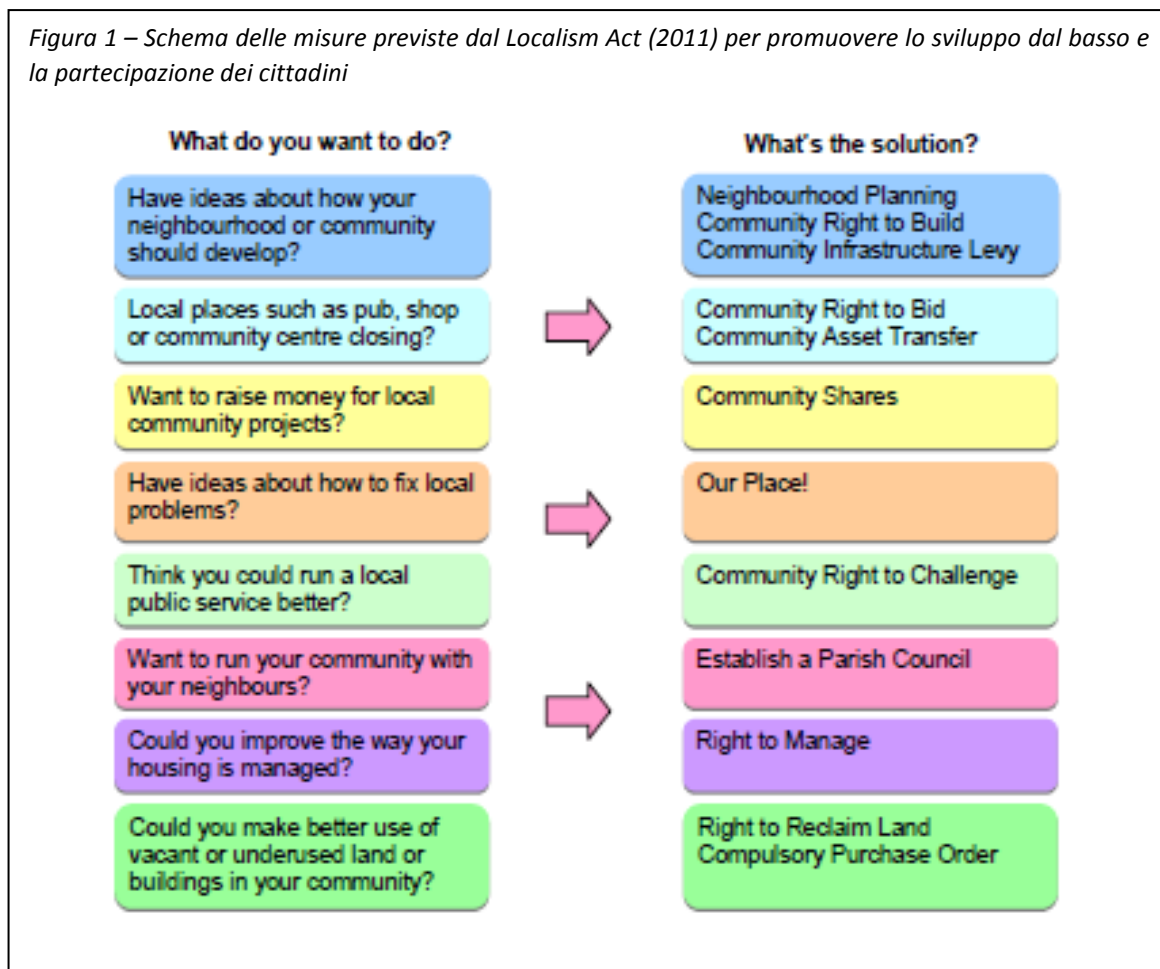
Interventi pubblici per lo sviluppo di Community based enterprises

Inoltre, sempre il governo nazionale, attraverso il *Localism Act*, ha lanciato numerosi strumenti ("**Community Rights**") orientati a promuovere, sostenere e accompagnare lo sviluppo dal basso delle comunità. Tra questi si riportano di seguito alcune misure che hanno favorito la nascita sia dei *community shops* che, in particolare, dei *community pubs*. Le seguenti misure sono state, infatti, progettate per dare alle comunità maggiori opportunità di prendere il controllo dei beni e servizi considerati da loro importanti (es. fermare la chiusura di un negozio locale, o migliorare i servizi pubblici locali), di preservare ciò che funziona e cambiare ciò che non funziona per la loro città, quartiere, paese o villaggio in cui vivono.

- **Assets of Community Value (or Community Right to Bid/Buy):** questo strumento aiuta a proteggere localmente importanti beni della comunità. Gli abitanti della comunità e i loro vicini possono nominare qualsiasi edificio o terreno locale che desiderano proteggere e mantenere e poi, se questo viene messo in vendita, essi hanno sei mesi di tempo per raccogliere i fondi necessari per acquistarlo. Questo diritto è stato molto utilizzato da numerose comunità per creare una lista di negozi, biblioteche, stadi di calcio, centri comunitari e terreni, come parchi cittadini o lungo le rive dei fiumi da "proteggere".
- **Community Right to Build:** questo strumento dà alle comunità la possibilità di costruire le proprie abitazioni, negozi o strutture comunitarie senza passare attraverso il tradizionale processo di pianificazione. Grazie a ciò le comunità possono realizzare progetti su piccola scala, cosicché può essere utilizzato anche nei processi di pianificazione o riqualificazione dei quartieri urbani, partecipando quindi non solo al processo decisionale, ma anche assumendosi la responsabilità per realizzare la costruzione di ciò che desiderano e ritengono necessario.
- **Community Right to Challenge:** questo strumento consente ai membri di una comunità, o un gruppo di essi, di presentare un'offerta di acquisto per sostituire la gestione pubblica di un servizio locale che pensano di poter gestire in modo diverso e migliore. Questo possono riguardare servizi per i giovani, centri per bambini o anziani, le biblioteche, i parchi, gli orti e molto altro ancora.
- **Community shares:** questo strumento consente ai residenti di investire finanziariamente in progetti comunitari. Attraverso l'acquisto di azioni e diventando co-proprietari di un'attività economica, le persone che appartengono ad una data comunità possono diventare sostenitori e volontari - non solo clienti - dell'attività e i progetti possono ottenere i fondi necessari per partire e diventare finanziariamente sostenibili. Questo strumento può essere utilizzato per gestire aziende agricole della comunità, istituire negozi di comunità o acquistare, ad esempio, pannelli solari. Non tutti i fondi necessari per i vari progetti devono essere raccolti attraverso azioni da parte degli abitanti. È possibile che, grazie a questa base di partenza, riuscire attrarre più grandi investitori privati interessati allo sviluppo di quella particolare comunità.
- **Our Place!:** questo strumento aiuta i residenti di una comunità a lavorare insieme con i consiglieri, i fornitori di servizi, le imprese e le organizzazioni locali e di volontariato per risolvere i problemi locali e migliorare i servizi locali. Our Place! assicura che il denaro pubblico sia speso nei modi in cui vuole la popolazione locale. Esso permette alle persone di assumere la proprietà e la responsabilità del loro territorio, al fine di creare cambiamenti positivi. Questo strumento può essere utilizzato per affrontare i problemi di salute, affrontare comportamenti anti-sociali, per migliorare l'ambiente locale, aumentare i livelli di capacità/conoscenza degli abitanti o qualsiasi altra cosa interessa o preoccupa le popolazioni locali.

Community enterprises che operano prevalentemente in aree urbane

Figura 1 – Schema delle misure previste dal Localism Act (2011) per promuovere lo sviluppo dal basso e la partecipazione dei cittadini



I Community Development Trust (o Development Trust)

I *Community Development Trust* (CDT) sono imprese multifunzionali di proprietà e gestite dalla comunità locale e impegnate nella rigenerazione economica, ambientale e sociale di una zona (es. un quartiere) o di una comunità definita. Sono indipendenti, ma il loro obiettivo è cercare di lavorare in collaborazione con altre organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore. Queste imprese realizzano numerose attività che vanno dal recupero di edifici e spazi (pubblici o privati) dismessi, con differenti destinazioni d'uso (laboratori, mercati di quartiere, attività sportive, servizi sociali e ricreativi per varie categorie di soggetti, ecc.), alla gestione di negozi, di spazi commerciali, uffici postali o di complessi residenziali, fino allo sviluppo di progetti legati alla fornitura di energia rinnovabile. I profitti generati dalle varie attività vengono reinvestiti nell'organizzazione

(al fine di rendere l'impresa indipendente da sovvenzioni pubbliche) e nella comunità per offrire servizi migliori (Development Trust Association, 2002).

Come per i due modelli descritti in precedenza e operanti soprattutto in ambito rurale (*community shops*) e più recentemente anche in ambito urbano (*community pubs*), anche i CDT possono adottare differenti forme giuridiche (CLG, CIC o IPS). Un ruolo importante nel promuovere lo sviluppo di questa tipologia di "imprese di comunità" nei processi di rigenerazione urbana è stato giocato, anche in questo caso, da alcune politiche pubbliche a partire dagli anni '60 e '70, quando sono state avviate specifiche misure per la riqualificazione di aree urbane. Tuttavia, è soprattutto a partire dalla fine degli anni '90 e gli inizi del 2000¹⁵ che le comunità sono state poste al centro delle politiche urbane attraverso il loro coinvolgimento diretto nei processi di rigenerazione e recupero di spazi abbandonati (es. edifici pubblici come ex-scuole o biblioteche), come sottolineato nel 2004 dalla *Local Government Association* (organo di coordinamento e rappresentanza degli enti locali nel Regno Unito).

Numerosi CDT sono nati, quindi, in quegli anni e oggi sono proprietari di diversi luoghi in zone centrali e periferiche delle città, ma i primi CDT risalgono al primo periodo di intervento pubblico (anni 70), come ad esempio il *Development Trust Westway*¹⁶ (1971), che fu capace di ottenere con un contratto di leasing più di 9 ettari di terreno sotto un autostrada urbana nella zona ovest di Londra, una delle aree urbane più degradate della città¹⁷ (Duncan, 1992), o il *Coin Street Community Builders*¹⁸, un *not-for-profit development trust* che nel 1984 ha avuto la responsabilità di rigenerare più di 5 ettari di terreno (trasferiti al CDT dal *Greater London Council*, il massimo organo amministrativo di governo locale della città di Londra) nel South Bank di Londra.

Anche nelle aree urbane, quindi, le imprese di comunità emergono da un luogo (es. un quartiere) che presenta situazioni particolari (es. problemi di disagio sociale ed economico, mancanza di servizi, ecc.) attraverso un'organizzazione inizialmente costituita

¹⁵ Oltre ai CDT, rientrano tra le *community enterprises* che operano in ambito urbano anche altre organizzazioni, nate in seguito ad alcuni programmi nazionali, come i *New Deal for Communities* (NDC) (1998) o i *Neighbourhood Management Pathfinders* (2001), programmi di rigenerazione urbana a tempo determinato finanziati dal governo centrale, che includevano i residenti nella realizzazione del progetto. Questi programmi sono stati sostenuti dall'idea che le imprese di comunità possono contribuire in modo più efficiente alla rigenerazione della comunità attraverso la costituzione di partenariati tra le altre organizzazioni di volontariato o di comunità e gli enti pubblici (si veda ad esempio in merito l'esperienza italiana della Cooperativa di Comunità di Melpignano).

¹⁶ <http://www.westway.org/>

¹⁷ Oggi il *Westway Trust* realizza numerose attività capaci di soddisfare i bisogni della comunità. Il surplus generato dalle attività commerciali viene distribuito ai volontari e alle organizzazioni della comunità, così da promuovere lo sviluppo della comunità locale e rafforzarne i legami.

¹⁸ <http://coinstreet.org/>

da attori locali (individui e gruppi di persone) che sono disposti a mettersi in gioco e ad impegnarsi con un ruolo di primo piano in un impegno “collettivo” a beneficio di tutte quelle persone che interagiscono con quel determinato luogo. In genere, i promotori sono residenti locali, in alcuni casi già membri di altre organizzazioni che operano sul territorio, che individuano un bisogno locale e, grazie spesso ad una forte conoscenza circa il complicato e complesso mix di opportunità di finanziamento disponibili da parte dell’ente pubblico e di un numero sempre più crescente di organizzazioni private, sono in grado di costituire un’impresa in grado di gestire i “beni della comunità” (Bailey, 2012).

In generale, una volta costituita l’impresa, il gruppo promotore si pone l’obiettivo primario di riuscire a coinvolgere (in modo formale o informale) non solo gli abitanti di quella determinata zona (chi ci vive fisicamente), ma anche quegli attori locali (pubblici e privati) che interagiscono a vario titolo con quel determinato luogo e possono avere un interesse/motivazione a partecipare. Attori locali che possono avere specifiche competenze o particolari influenze con altri attori esterni e che possono, quindi, svolgere un ruolo importante nel processo di rigenerazione locale (es. autorità locali, aziende private locali, banche o altri finanziatori privati, che operano nella zona, organizzazioni del terzo settore, scuole, ecc.) (Bailey, 2012).

La capacità di riuscire a coinvolgere diversi e differenti stakeholder è un elemento importante nel contribuire al successo di questo tipo di imprese. Infatti, nonostante il loro obiettivo di rigenerare i quartieri, di contribuire a ridurre l’esclusione sociale e a favorire la coesione sociale, spesso imprese di comunità troppo piccole possono avere delle difficoltà nell’accesso alle risorse necessarie per gestire il bene o servizio e per garantire quelle entrate necessarie per coprire i costi di gestione, e generare dei ricavi da poter reinvestire (almeno) nel mantenimento dell’organizzazione. In particolare, i problemi maggiori possono nascere nel momento in cui una community cooperative decide di acquisire un bene, perché il valore di quel bene può essere talmente svalutato da non rappresentare una garanzia per eventuali investitori privati (es. banche), che difficilmente saranno disposti a concedere dei prestiti (o solo a tassi di interesse molto elevati). In questi casi può risultare determinante un rapporto con l’ente pubblico, che potrebbe identificare delle modalità per minimizzare i rischi, attraverso ad esempio particolari forme di contratto di leasing o di trasferimento del bene di proprietà pubblica alla comunità (CLG, 2008).

Le difficoltà di accesso al finanziamento di capitale a tassi di interesse ragionevoli (così come per le cooperative di comunità italiane) è uno dei principali limiti allo sviluppo di questo settore. In molti casi i CDT sono stati in grado di negoziare con l’ente pubblico la concessione di beni e la fornitura di servizi per conto delle autorità locali o del governo centrale e di avere successo, ma le imprese di comunità devono essere costantemente consapevoli della necessità di coinvolgere tutti i settori della comunità locale.

Fino al 2011, i CDT erano coordinati in Inghilterra dalla *Development Trusts Association* (DTA¹⁹), anno in cui questa associazione, fondendosi con la *British Association of Settlements and Social Action Centres*, ha lasciato il posto all'organizzazione di coordinamento nazionale *Locality*²⁰. Nello stesso anno, *Locality* ha realizzato un rapporto che analizza l'attività di 423 CDT, descrivendo l'impatto economico e sociale che queste imprese hanno sul territorio (*Locality*, 2011). Dal rapporto²¹ emerge come nel 2010 i CDT hanno fatturato complessivamente 325 milioni di sterline; di queste 172 milioni sono entrate generate attraverso il commercio e altre attività commerciali, che rappresentano il 53% del reddito totale.

In generale, i CDT rappresentano nuovo modello di rigenerazione urbana, che pone al centro del processo rigenerativo la comunità nel suo insieme, che si mobilita per rispondere ai propri bisogni, facendo leva sulle risorse locali (materiali e immateriali) a disposizione e sulla loro capacità di attrarre risorse esterne di diversa natura. Il punto di forza di queste imprese di comunità è rappresentato proprio dalla sua capacità, da un lato, di essere radicata sul territorio e di, grazie alle attività realizzate e al suo rapporto con la comunità, di contribuire a rafforzare il capitale sociale locale agire di punto di riferimento su cui possono essere costruite le strategie di rigenerazione quartiere. Dall'altro, grazie al coinvolgimento di differenti stakeholder, è in grado di costruire nuove reti di relazioni utili per mobilitare ulteriori risorse, per attirare nuova conoscenza e per creare quel "dialogo" interno-esterno fondamentale per lo sviluppo di un determinato luogo.

6.2.2 Francia

In **Francia**, un modello che presenta delle caratteristiche paragonabili alle cooperative di comunità è quello della "società cooperativa d'interesse generale" (*Société Coopérative d'Intérêt Collectif* – SCIC). Questo nuovo modello di impresa cooperativa, introdotto nel sistema francese il 28 giugno 2001²², si contraddistingue per una larga partecipazione e per un'esplicita finalità sociale (Detilleux, 2001). Infatti, l'obiettivo della SCIC è garantire il

¹⁹ In Scozia (<http://www.dtascot.org.uk>) e Galles (<http://www.dtawales.org.uk>) le Development Trusts Associations continuano ad esistere e fornire i loro servizi.

²⁰ *Locality* (<http://locality.org.uk>) è uno dei vari enti che offrono un importante aiuto allo sviluppo delle *community enterprises* attraverso la realizzazione di attività di supporto allo start-up, di accompagnamento e di aiuto a crescere e svilupparsi. Si veda ad esempio la già citata Plunkett Foundation (<http://www.plunkett.co.uk>) che opera soprattutto nelle aree rurali del Regno Unito, ma anche, in partnership con altre realtà locali, in altri paesi, come ad esempio Irlanda e Canada.

²¹ Secondo quanto riportato nel rapporto, esso si basa sulle risposte di 218 membri *Locality*, che rappresentano il 51% dei loro soci in Inghilterra (*Locality*, 2011).

²² <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

perseguimento della finalità sociale dell'impresa e produrre beni o servizi orientati al soddisfacimento dei bisogni collettivi di un territorio, attraverso il coinvolgimento intorno allo stesso progetto imprenditoriale di diversi *stakeholder* (lavoratori, beneficiari, agricoltori, utenti, enti pubblici, privati, associazioni, volontari, donatori) e mediante un sistema democratico di *governance*. Un elemento che contraddistingue questo modello di impresa cooperativa rispetto ad altri modelli simili in Europa riguarda proprio il modello di *governance*. La legge francese, infatti, prevede obbligatoriamente per questo tipo di imprese la presenza di almeno tre categorie di soci. Tra questi, inoltre, devono rientrare necessariamente sia i lavoratori che i beneficiari (Galera, 2014).

La SCIC, promossa a livello micro-locale su iniziativa delle cooperative operaie di produzione (*Société Coopérative Ouvrière de Production – SCOP*²³), rappresenta una nuova organizzativa in grado di dare risposta a bisogni collettivi locali insoddisfatti, di contribuire a ridurre l'esclusione sociale (grazie ad un ruolo di rilievo nell'offerta di servizi di pubblica utilità) e di creare nuova occupazione tra i giovani (favorendo ad esempio l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà a livello economico o sociale). L'obiettivo è realizzare progetti di sviluppo locale attraverso la partecipazione di una molteplicità di partner orientati a generare attività di interesse collettivo per la propria comunità di riferimento.

L'aspetto considerato più innovativo è, quindi, legato, da un lato, dall'apertura della base sociale a più categorie di soci (distinguendosi quindi dalle cooperative tradizionali) e, dall'altro, di consentire espressamente ai terzi non soci di beneficiare dei prodotti e dei servizi erogati (ART 19 *sexies*), superando quindi il vincolo mutualistico previsto dall'art 3 della legge francese del 1947. L'allargamento della base sociale a diverse categorie di *stakeholder* ha permesso la nascita di una nuova logica di partnership aperta (potenzialmente) a tutti gli attori locali (pubblici e privati) che operano in un dato luogo. Per garantire il rispetto della democraticità nella gestione dell'impresa e il suo funzionamento è, inoltre, previsto che la base sociale della cooperativa possa essere riorganizzata attraverso appositi consigli²⁴ (Galera, 2014).

Come per i casi visti riguardo al Regno Unito, anche in questo caso le SCIC possono operare in qualunque settore in quanto non rappresentano una forma legata ad una specifica attività, ma un nuovo modello di organizzazione imprenditoriale. In Francia, questa nuova "opportunità" è stata colta in vari settori e numerose imprese hanno avuto l'occasione per modificare il loro modo di svolgere la propria attività, legata più allo sviluppo di un

²³ La SCOP (S.p.a o S.r.l.) è una società in cui i lavoratori sono anche i soci con le responsabilità e i poteri di imprenditori (Detilleux, 2001).

²⁴ Questi consigli devono rispettare al loro interno il principio di una testa/un voto, ma, in seno all'assemblea, ogni consiglio può vedersi attribuire una percentuale di voti che va dal 10% al 50%, da calcolarsi, alternativamente, in proporzione al numero di soci o in funzione della qualità di impegni assunti dagli stessi in seno alla cooperativa (Galera, 2014).

determinato luogo, piuttosto che solo ed esclusivamente all'obiettivo svolgere una mera attività economica. Ad oggi (giugno 2016), in tutto il paese, sono attive 557 SCIC²⁵, che operano in settori differenti tra loro, come quello della trasformazione e della distribuzione dei prodotti agricoli, alla telemedicina e ai servizi alla persona, dalla produzione e distribuzione di energia alla tutela dell'ambiente e alla conservazione del patrimonio culturale, all'offerta di alloggi o trasporti, ecc.

Ai fini del nostro lavoro si è guardato all'impatto che le SCIC hanno avuto sulla cooperazione agricola. Le organizzazioni che andremo a presentare sono delle CUMA (*Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole*), che hanno adottato la forma di SCIC al fine di operare non solo nell'interesse degli agricoltori, ma in un'ottica più ampia di sviluppo rurale.

Le CUMA (nate dopo la seconda guerra mondiale) sono cooperative agricole, che, secondo la legislazione francese, possono operare solo ed esclusivamente per i propri membri (principio di esclusività) e non possono offrire i propri servizi a soggetti (ad esempio, artigiani o enti locali) non soci della cooperativa, di cui possono essere soci solo gli agricoltori (Thomas, 2016). Queste limitazioni hanno rappresentato in passato, e specialmente negli ultimi anni, un problema, dal momento in cui ***le aree rurali non sono più solo ed esclusivamente legate al settore agricolo. A partire dagli '90²⁶, lo sviluppo rurale è sempre più legato al concetto di multifunzionalità*** (Belletti, 2004; Belletti et al., 2003; Brunori et al., 2005; Henke, 2004; Ires, 2005; Velázquez, 2001) ***e all'integrazione tra aziende agricole, altre imprese locali che operano in differenti settori dell'economia locale e la stessa popolazione locale al fine di realizzare nuove attività orientate allo sviluppo locale e rispondere alle nuove domande espresse dalla società. Attività che possono essere produttive, territoriali, sociali e ambientali*** (Henke, 2004), ***che riguardano, ad esempio, la gestione e conservazione del paesaggio e dell'ambiente, il mantenimento dei servizi locali (servizi educativi, sanitari, energetici, idrici) o la creazione di nuovi posti di lavoro grazie allo sviluppo di nuove attività economiche fortemente connesse alle risorse specifiche locali (turismo, attività culturali e ricreative).***

La coesistenza di queste attività e funzioni implica un aumento delle relazioni tra i diversi attori locali (pubblici e privati) e, in particolare, presuppone una reale interazione tra questi attori che porti al superamento degli interessi personali per una bene condiviso a beneficio di un'intera comunità.

²⁵ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

²⁶ Il concetto di multifunzionalità è stato introdotto per la prima volta nel 1992 dalla Conferenza mondiale sull'ambiente e lo sviluppo di Rio de Janeiro. In seguito (1998), il concetto fu recepito e definito anche dall'Ocse (Ocse, *Agriculture in a changing world: which policies for tomorrow?*, Meeting del Comitato Agricoltura a livello Ministeriale, Comunicato stampa, Parigi, 5-6 marzo, 1998; Ocse, *Multifunctionality in Agriculture. What role for Private Initiatives?*, Parigi, 2005).

Molti agricoltori della CUMA, che già in passato avrebbero voluto includere altri attori (pubblici e privati) operanti sul territorio all'interno delle loro cooperative, considerando fondamentale la costruzione di una stretta relazione con questi soggetti per lo sviluppo del settore agricolo (ma non solo), hanno quindi visto nella SCIC un'importante occasione per realizzare questo processo di inclusione e contribuire così allo sviluppo delle aree rurali in modo migliore. Fin dal primo anno in cui la legge sulle SCIC è stata emanata (2001), nelle aree rurali francesi sono, infatti, nate numerose "organizzazioni multi-stakeholder" in diversi ambiti (es. vendita diretta, conservazione dell'ambiente, fornitura di servizi, ecc.) (Thomas, 2016).

In particolare, il modello delle SCIC è stato utilizzato per soddisfare quei bisogni locali tipici che contraddistinguono le aree rurali in tutti i paesi europei. Come abbiamo visto nella parte sul Regno Unito e nei casi italiani presenti in questo lavoro, le motivazioni che hanno portato alla nascita di queste nuove organizzazioni cooperative sono stati degli *shock* (come per i Briganti di Cerreto, Valle dei Cavalieri o L'innesto) o delle *opportunità* (come per il caso della Cooperativa di Comunità di Melpignano). In alcuni casi, la chiusura dell'ultimo negozio di generi alimentari o dell'unico bar in alcuni paesi ha portato gli abitanti ad agire, a diventare attori del proprio sviluppo, per preservare i loro negozi e i principali servizi locali fondamentali. In altri casi, il driver di sviluppo è stato l'opportunità di garantire un benessere maggiore per la comunità, che in molte realtà locali si è tradotta nel desiderio/bisogno da parte degli abitanti di determinate comunità di costituire filiere alimentari corte (produzione, lavorazione, distribuzione, vendita, consumatori) fortemente integrate nel sistema locale, legate alle comunità e alle risorse specifiche locali²⁷. Grazie al modello della SCIS sono stati, quindi, avviati modelli cooperativi dove i cittadini, i piccoli produttori, gli allevatori, i negozianti locali (macellerie, ortolani, ecc.), consumatori e dipendenti si sono seduti insieme allo stesso consiglio di amministrazione, per decidere congiuntamente sui fornitori da scegliere, sui tempi di lavorazione e sui prezzi da applicare, al fine di rendere sostenibile economicamente e socialmente tutta la filiera. In altri casi, sono nati nuovi servizi (ad esempio, incubatori agricoli o gli agri-nidi) gestiti da giovani che, desiderosi di lavorare in ambito agricolo, ma senza un terreno di proprietà a disposizione, hanno avuto l'opportunità di utilizzare alcuni terreni o strutture messe loro a disposizione senza dover investire in installazioni costose (Thomas, 2016). La gestione e il mantenimento di questi servizi (negozi alimentari, servizi alla popolazione,

²⁷ Questi modelli cooperativi possono essere in alcuni casi paragonati alle pratiche di *community-supported agriculture* (CSA), agricoltura sostenuta dalla comunità (Durastanti *et al.*, 2011; Di Iacovo *et al.*, 2014). Queste pratiche hanno l'obiettivo di garantire ai cittadini non solo generi alimentari controllati e di qualità, ma anche una serie di servizi e infrastrutture indispensabili per la vita quotidiana (gestione delle risorse locali e del paesaggio, identità e vitalità delle comunità, benessere delle persone, servizi socio-educativi o assistenziali, ecc.). Per un approfondimento, si veda rimanda all'esperienza inglese (<https://www.communitysupportedagriculture.org.uk>). Il tema, trattato anche in Italia, ha portato alla diffusione negli ultimi anni di alcuni casi anche nel nostro paese. Si veda, ad esempio, <http://www.aicare.it/> e <http://www.arvaia.it/>.

SCIC – Coopérative d’installation en agriculture paysanne

La *Coopérative d’installation en agriculture paysanne* (CIAP – Cooperativa di installazione in agricoltura contadina) opera nella Loira Atlantica, nella regione dei Paesi della Loira. La cooperativa è stata creata nel 2013 ed è formata da 170 promotori, 2 dipendenti e 50 associati (agricoltori, organizzazioni dell’economia sociale, enti locali, cittadini e lavoratori). Il suo status giuridico è la SCIC (*Société Coopérative d’intérêt collectif*). La principale funzione della CIAP è quello di offrire servizi e assistenza agli aspiranti agricoltori, al fine di rispondere alle sfide attuali che gli agricoltori devono affrontare. La CIAP è stata creata, quindi, per supportare nuovi agricoltori e mettere le loro installazioni su una base più solida attraverso la formazione professionale, un indirizzo legale, amministrativo, contabile, il finanziamento necessario per avviare le loro attività e i terreni per testare le loro attività.

La CIAP offre tre tipi di servizi:

- aree test per l’agricoltura biologica, principalmente per il mercato del giardinaggio, ma anche per l’allevamento di bestiame;
- corsi di “agricoltura creativo” in cui i promotori del progetto possono beneficiare della formazione e del tutoraggio da parte di un agricoltore esperto di riferimento (200 ore di formazione e 1.620 ore di corso) quando ottengono il loro terreno agricolo;
- supporto per il progetto temporaneo e la validazione del progetto economico prima della effettiva installazione sul terreno.

La CIAP è parte di un “ecosistema” che risponde alle aspettative di differenti stakeholder: organizzazioni cooperative e sindacati agricoli, le comunità locali, le associazioni locali, ecc

attività culturali, incubatori, ecc), richiede però l’impegno di diversi attori (come gli agricoltori, gli abitanti, le autorità locali, le banche, le organizzazioni professionali agricole, ecc.) e le SCIC forniscono un quadro giuridico che si adatta perfettamente ad un coordinamento di questo tipo (Thomas, 2016), ad un nuovo modello di sviluppo locale incentrato su attività economiche più orientate alla valorizzazione integrata e sostenibile delle risorse locali, alla differenziazione e alle economie di scopo e molto più sensibili alle esternalità e ai beni pubblici locali.

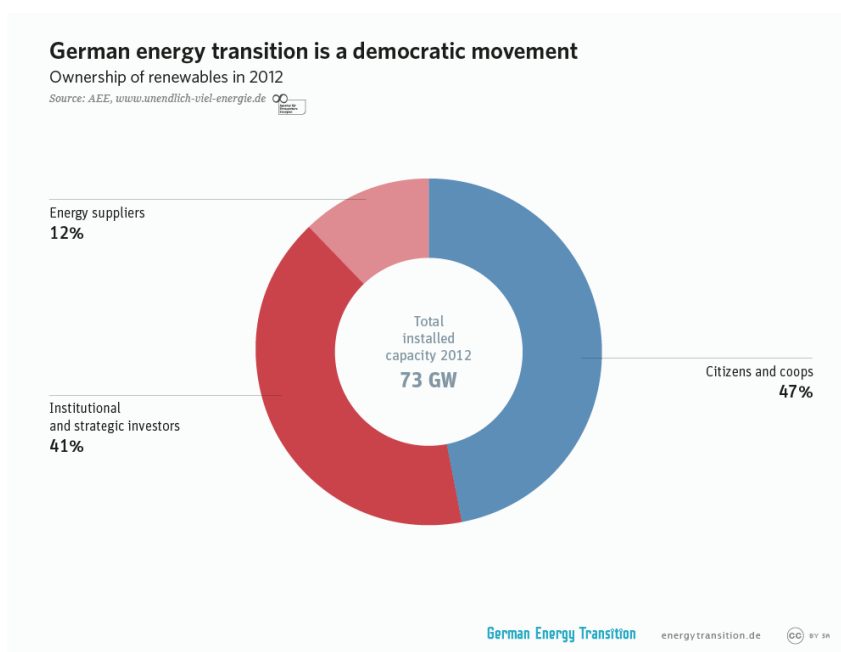
SCIC – Bois Bocage Energie (<http://www.boisbocageenergie.fr>)

La *Bois Bocage Energie* produce e distribuisce trucioli di legno di combustibile in Normandia e Paesi della Loira dal 2006. La *Bois Bocage Energie* è una SCIC con 190 membri (di cui 26 enti locali, uno lavoratore e 116 produttori) e un fatturato € 466.500. La *Bois Bocage Energie* ricicla il legno da siepi, trasformandola in cippato per il carburante. Questo progetto di riciclaggio di energia rinnovabile è emerso durante le proteste locali contro l'installazione di una discarica di scorie nucleari e contro un progetto per la parcelizzazione della terra che avrebbe messo in pericolo il *bocage* (un particolare paesaggio caratterizzato da piccole e irregolari campi separati da siepi e fossati). In termini economici, l'obiettivo principale del *Bois Bocage Energie* è quello di produrre e vendere cippato e pellet di combustibile per la fornitura di una cinquantina di caldaie locali. Per consolidare la sua vitalità economica, la SCIC vende anche servizi di consulenza in materia di gestione delle siepi e di riciclo per la legna da ardere. In termini di utilità sociale, l'obiettivo è quello di creare un "strumento di sviluppo locale, a beneficio degli attori del territorio", che offre allo stesso tempo una corretta remunerazione per i produttori e un giusto prezzo per i clienti, così come un'azione a favore dell'ambiente e lo sviluppo dell'economia locale. La SCIC nasce da un'idea condivisa da molti attori locali: funzionari eletti preoccupati per le questioni ambientali e inclini a sviluppare energie pulite nel loro territorio e le loro istituzioni, agricoltori a favore della gestione sostenibile delle *bocages*, abitanti preoccupati per il loro benessere e sviluppo sostenibile e potenziali imprenditori, così come i clienti per legna da ardere. Lo stato del SCIC offre la possibilità di stabilire una cooperativa multi-stakeholder che comprende cinque categorie di membri: i dipendenti, i clienti, i produttori, gli enti locali e altre persone o società. La SCIC ha, quindi, offerto la possibilità di soddisfare le aspettative dei soci della cooperativa: la promozione delle energie rinnovabili nel territorio come progetto politico, lo sviluppo economico di *bocage* al fine di mantenere il paesaggio, la produzione di energia rinnovabile locali accessibili ai piccoli impianti, e la gestione delle attività in comune nella zona rurale. La SCIC *Bois Bocage Energie* dimostra che è possibile produrre energie rinnovabili nel rispetto dell'ambiente, con un significativo coinvolgimento degli attori locali, un elemento di coesione sociale nella comunità.

6.2.3 Germania

Le comunità energetiche in Germania: da alternative a leader di settore

La leadership tedesca a livello europeo è rilevabile non solo nei settori tradizionali dell'economia, ma anche per quanto riguarda i modelli di produzione e distribuzione energetica. Si tratta infatti di un Paese che si trova in una fase di transizione avanzata per quanto riguarda la cosiddetta "green economy", in particolare per quanto riguarda la produzione di energia da fonti rinnovabili (solare ed eolico in particolare). Non si tratta comunque di una semplice, per quanto rilevante, innovazione tecnologica. L'affermazione delle "rinnovabili" è legata infatti alla progressiva affermazione di modelli comunitari di gestione della produzione e delle reti energetiche, come dimostra il grafico seguente.



In Germania il 27% di tutta l'elettricità proviene da fonti rinnovabili e oltre il 65% delle turbine eoliche e dei pannelli solari sono di proprietà di singoli individui, agricoltori e comunità locali. La liberalizzazione della produzione di energia ha consentito ai cittadini di essere direttamente coinvolti nella produzione energetica attraverso diversi modelli di partecipazione, come le cooperative di comunità energetiche, i parchi eolici e parchi solari. Impianti solari termici e fotovoltaici possono essere facilmente gestiti da singoli consumatori e quindi i pannelli solari sono spesso installati sui tetti delle abitazioni private. La produzione decentrata di energia rinnovabile consente di creare un valore

aggiunto a livello locale soprattutto nelle zone rurali. L'energia rinnovabile svolge quindi un ruolo sempre più importante nelle politiche energetiche locali. In generale, la partecipazione a comunità energetiche può essere definita come un coinvolgimento attivo di cittadini e attori sociali, spesso in forma cooperativa, nella produzione di energia da fonti rinnovabili (approccio bottom-up), o come un coinvolgimento passivo dei cittadini attraverso l'acquisto di azioni da altri soggetti che possiedono un impianto di produzione di energia rinnovabile (approccio top-down).

Nell'ambito del progetto europeo CO-POWER sono stati individuati i principali elementi di valore che derivano da una gestione bottom up di reti di co-generazione energetica da fonti rinnovabili e che sono riassunti nei punti seguenti.

- Partecipazione delle comunità locali agli investimenti in infrastrutture energetiche e sviluppo della finanza su base comunitaria.
- Riduzione delle emissioni, ma anche della domanda di energia promuovendo nuovi modelli di co-produzione e stili di vita.
- Possibilità di redistribuire risorse economiche per progetti di sviluppo comunitario grazie ai surplus della produzione energetica.
- Inclusione economica grazie alla possibilità di acquistare energia pulita a prezzi concorrenziali (in particolare per fasce deboli della popolazione).

Si tratta di elementi particolarmente utili a focalizzare le ricadute ad ampio raggio sulle comunità locali che decidono di intraprendere in questo particolare ambito, evidenziando benefici riguardanti non solo i "classici" vantaggi a livello ambientale: risparmio energetico, riduzione dell'inquinamento e contrasto al cambiamento climatico.

La pluralità dei modelli di gestione e ruolo delle cooperative

Questo importante comparto economico (e sociale) viene gestito attraverso svariati modelli gestionali e di governance, dai più semplici come le partnership di diritto civile (GbR, Gesellschaft bürgerlichen Rechts) che consentono ai singoli produttori di ricevere un compenso per l'energia immessa nella rete (deducendo costi per l'amministrazione e la gestione), fino a società miste in accomandita e a responsabilità limitata (Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH) che consentono di coinvolgere i cittadini in quanto azionisti rispetto ad investimenti infrastrutturali di notevoli dimensioni.

Nell'ambito di questi diversi modelli di gestione giocano un ruolo sempre più rilevante anche le imprese cooperative in campo energetico il cui numero negli ultimi anni è cresciuto considerevolmente fino a quasi 900 unità.

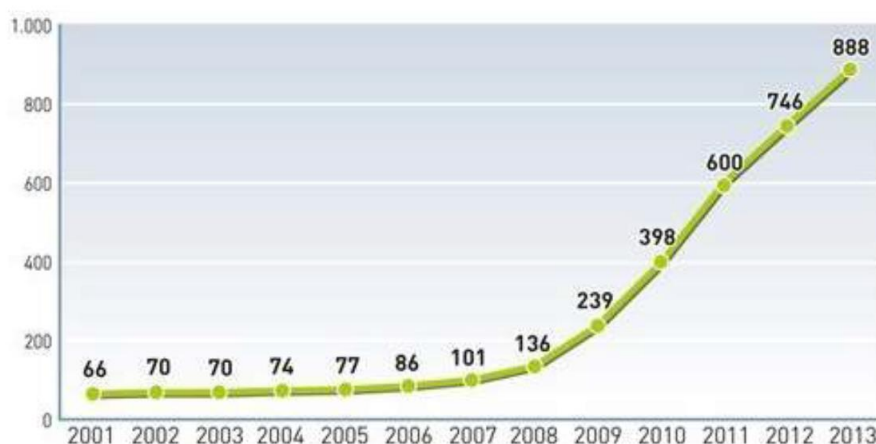


Figure 2: The development of energy cooperatives in Germany (Source: Klaus Novy Institute, 2014; www.unendlich-viel-energie.de)

Le prime cooperative energetiche tedesche hanno visto la luce tra la fine del diciannovesimo e l'inizio del ventesimo secolo nelle zone rurali dove il servizio elettrico non risultava redditizio per le grandi aziende. Gli abitanti si sono uniti per portare l'energia elettrica nelle case e nelle aziende. Dopo la seconda guerra mondiale però molte di queste cooperative non furono in grado di tenere il passo con il fabbisogno energetico in continuo aumento e vennero così sostituite da grandi aziende elettriche. Di queste cooperative nel settore dell'energia oggi ne sono rimaste circa 40, la maggior parte delle quali sono situate in Baviera. Negli ultimi anni si è registrato un nuovo impulso alla creazione di cooperative nel settore dell'energia, per lo più da fonti rinnovabili. Riguardo al fotovoltaico non si può dare per scontato che una cooperativa che opera nel settore sia necessariamente di utenza. Infatti esistono anche cooperative attraverso le quali gli installatori si uniscono per poter reperire materiale a condizioni più vantaggiose. Le cooperative nel settore dell'energia vengono classificate in Germania seguendo vari schemi di classificazione. Uno è il seguente.

- *Energieverbraucher-genossenschaften*: la creazione di queste cooperative avviene su iniziativa degli utenti; queste hanno una lunga tradizione in Germania, risalente soprattutto agli anni '20 del ventesimo secolo per la realizzazione dell'elettrificazione nelle zone rurali; si occupano principalmente di vendita e distribuzione di energia elettrica e gas ai consumatori finali; esempi: *Teutoburger Energie Netzwerk eG* le cui origini risalgono agli anni '20, ma anche cooperative di recente creazione come *Greenpace Energy* fondata nel 1999);
- *Energieproduktionsgenossenschaften* (attraverso questa tipologia di cooperativa i soci producono e distribuiscono energia e le entrate da questa attività vengono ripartite tra i soci; la principale differenza con le classiche *Produktionsgenossenschaften* è che in questo caso i soci sono principalmente

- persone fisiche; un esempio: *Solar-Bürger- Genossenschaft eG* a Bürrstadt);
- *Energie-Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften* (si intendono organizzazioni integrate attraverso le quali una comunità persegue l'autonomia nell'approvvigionamento energetico; in questa categoria rientrano i cosiddetti *Bioenergiedörfer*, cioè villaggi/paesi bioenergetici);
- *Energiedienstleistungsgenossenschaften* (in questa categoria rientrano varie tipologie di cooperative di servizi energetici che possono comprendere consulenza, ma anche funzioni di acquisto e vendita).

I villaggi bioenergetici come impresa di comunità

Un'esperienza peculiare e molto interessante anche come modello è rappresentata dai *villaggi bioenergetici*: sono paesi che cercano di soddisfare il proprio fabbisogno di energia elettrica o di calore tramite biomassa. Il primo *Bioenergiedorf* in Germania è stato Jühnde. L'idea era quella di passare dall'utilizzo di fonti energetiche di origine fossile a fonti energetiche rinnovabili. Per questo motivo è stata realizzata una cooperativa i cui soci sono al 75% gli abitanti del paese. La cooperativa attraverso la biomassa presente nel villaggio, derivante dall'agricoltura, allevamento e silvicoltura, produce sia energia elettrica (questa viene immessa nella rete) sia energia termica. La forma cooperativa non è però l'unico modello organizzativo per realizzare un *Bioenergiedorf* come è possibile vedere dall'elenco presente sul sito del Ministero federale per l'alimentazione, l'agricoltura e la tutela dei consumatori.

La realizzazione del progetto ha richiesto circa 5 anni di lavoro. E' stato fondamentale poter contare sul support di esperti locali disposti a fornire informazioni trasparenti sul progetto tra cui la sfide e problemi. Molte campagne di informazione attraverso il villaggio incontri e lettere di informazione sono stati attuati al fine di convincere la comunità ad aderire al progetto. Il villaggio bioenergetico di Jühnde ha investito circa 5,3 milioni di euro per l'implementazione del progetto.

L'agenzia per le risorse rinnovabili (Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V.) ha finanziato l'attività di ricerca e sviluppo e sostenuto una parte dei costi di investimento

Per un ammontare di 1,3 milioni di euro. La fase di pianificazione è stata realizzata grazie a un finanziamento di 55.000 euro provenienti dal programma europeo

LEADER+. Infine il land della Sassonia e il distretto di Göttingen hanno supportato il progetto con una quota di ulteriori 100,000 EUR.

6.2.4 Grecia

Pratiche e politiche per lo sviluppo locale su base comunitaria: imprese sociali “del terzo tipo”

Nell’ambito del presente studio di fattibilità, il caso della Grecia è particolarmente interessante non solo per la presenza di esperienze di imprenditoria comunitaria che si possono configurare come “inspiring practices” utili anche nel contesto italiano, ma soprattutto per la progressiva formazione un policy framework che nel suo insieme mira a far convergere l’imprenditoria sociale e i processi di sviluppo locale. Se nella maggior parte dei paesi europei l’impresa sociale (in particolare in forma cooperativa) è nata e si è evoluta soprattutto all’interno di alcuni settori di attività (legati ai servizi di welfare sociale e alle pratiche di inserimento lavorativo), nel caso greco è apparso fin da subito un esplicito ruolo dell’impresa sociale come “agenzia di sviluppo locale”, facendo leva su un più vasto complesso di iniziative: dal turismo alla cultura fino alla valorizzazione di produzioni agroalimentari. Un’ulteriore fenomenologia dell’impresa sociale che in Italia sta prendendo forma soprattutto grazie alle iniziative di cooperazione di comunità, anche se, in qualche caso, si sta affermando anche nell’ambito della cooperazione sociale, ovvero del modello di impresa sociale fin qui più diffuso ed affermato. Alcune regioni infatti – come Emilia-Romagna e Lombardia – hanno riformato le normative locali sulla cooperazione sociale e sulla cooperazione in generale inserendo un esplicito riferimento a queste imprese come attori in grado di organizzare e di governare processi di sviluppo locale, in particolare all’interno di aree depresse.

Il caso greco, da questo punto di vista, rappresenta un contesto rilevante per capire fino a che punto è possibile alimentare e favorire la convergenza tra imprenditoria comunitaria e imprenditoria sociale attraverso l’ambito dello sviluppo locale. Un tema di particolare rilievo, considerando che proprio in questi giorni è in fase di elaborazione presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali il decreto attuativo sull’impresa sociale nell’ambito della più ampia riforma del terzo settore (l. n. 106/2016). Tale decreto è chiamato infatti a definire, tra i diversi aspetti, i settori di intervento all’interno dei quali devono operare in via prioritaria le organizzazioni di varia natura giuridica che intendono assumere la qualifica di impresa sociale, ovvero che, come recita la legge, producono e scambiano “in via stabile e continuativa” beni e servizi “di utilità sociale” per il perseguimento di obiettivi di “interesse generale”.

Realizzazioni e (ulteriori) opportunità

Guardando ai contenuti del report relativo alla Grecia realizzato nell’ambito della recente mappatura sull’impresa sociale a livello europeo si possono evidenziare alcuni elementi di particolare interesse, sia in termini di concrete realizzazioni, sia di ulteriori opportunità di sviluppo finora solo parzialmente realizzate.

Rispetto alle realizzazioni si può evidenziare la presenza di una “radice lunga” di imprenditoria sociale legata riconducibile, in buona parte, alle esperienze di cooperazione di comunità oggetto del presente studio di fattibilità.

La prima “popolazione organizzativa” greca assimilabile all’imprenditoria sociale è costituita infatti dalle cooperative agro-turistiche femminili riconosciute da una normativa approvata a metà degli anni ’80 del secolo scorso (l. n. 1541/1985). Storicamente, le cooperative in Grecia sono la forma più comune di impresa sociale e sono fortemente collegate allo sviluppo di attività di produzione locale e di economia interna creando occupazione a donne nelle zone rurali, dove le opportunità di lavoro sono limitate o inesistenti. Le cooperative agro-turistiche femminili sono state sostenute nei primi anni 1980 da parte del Segretariato generale per l'uguaglianza di genere del Ministero dello Sviluppo e da altri settori della Pubblica Amministrazione centrale. Lo sviluppo di agro-turismo in Grecia è stato sostenuto anche dalla Commissione europea agevolando l’accesso a fondi per lo sviluppo di iniziative in campo agri-turistico. Le cooperative agro-turistiche – attualmente circa 140 in tutto il Paese - rappresentano un’iniziativa pionieristica perché propongono un nuovo modo di soddisfare le esigenze sociali, migliorare lo status sociale delle donne che vivono nelle zone rurali e offrire nuove opportunità di lavoro, generazione di reddito non solo per i soci delle cooperative, ma anche per la comunità locale e il sostegno allo sviluppo locale. Il comparto agri-turistico è stato considerato come un modo per garantire reddito complementare per le famiglie rurali, per migliorare il loro tenore di vita e, nel lungo periodo, come un modo per contrastare la migrazione rurale-urbana.

Accanto a queste esperienze sono sorte, in epoca più recente, altre iniziative di imprenditoria sociale più classicamente riferibili ai settori in cui queste esperienze si sono diffuse in altri paesi europei ispirandosi all’esperienza italiana delle cooperative sociali. Nel 1999, infatti, è stata approvata una prima normativa che istituisce un modello di cooperativa sociale volto a organizzare percorsi di inserimento lavorativo in particolare per persone con problemi mentali (L. n. 2716/99, “Kinonikos Sineterismos Periorismenis Efthinis o Koi.S.P.E.). Un esperimento sociale che si è affermato in una nicchia ben precisa, contando attualmente su sole 23 iniziative presenti a livello nazionale.

Un ulteriore, importante avanzamento della normativa in materia di impresa sociale è rappresentato dalla più recente legge n. 4019 del 2011 che istituisce un più vasto complesso di cooperative a finalità sociale (“Kinoniki Sineteristiki Epihirisi” or Koin.S.Ep.) operanti all’interno di tre macro aree. Le prime due sono quelle “classiche” della cooperazione sociale ovvero:

- Koin.S.Ep. di inclusione che hanno come scopo l’inserimento socio-economico delle persone appartenenti a "gruppi vulnerabili della popolazione" principalmente attraverso l’inserimento lavorativo;
- Koin.S.Ep. di servizi di cura che hanno come scopo la produzione e la fornitura di beni e la prestazione di servizi nel campo dell’assistenza sociale (assistenza sociale -

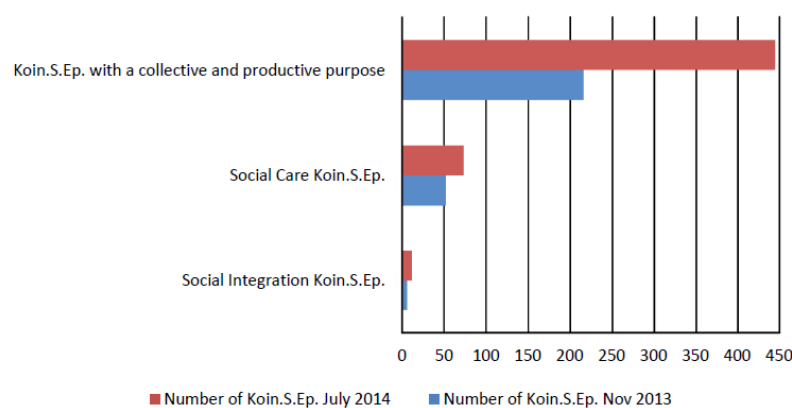
sanitario) a gruppi specifici di popolazione (anziani, neonati, bambini, le persone con disabilità o malattie croniche).

Ma, ai fini del presente studio, è la terza macro categoria a costituire un ambito di particolare interesse. Si tratta infatti delle Koin.S.Ep. a “scopo produttivo e collettivo” (*Collective and Productive Purpose*) che hanno come scopo la produzione e fornitura di beni e la prestazione di servizi per la soddisfazione dei bisogni collettivi (cultura, ambiente, ecologia, educazione, servizi comuni di interesse, manutenzione dei mestieri tradizionali, innescando prodotti locali ecc.). L’obiettivo è di servire l’interesse locale e collettivo, promuovere l’occupazione, rafforzare la coesione sociale e lo sviluppo locale / regionale. La costituzione deve prevedere che la produzione di tali beni e la prestazione di tali servizi sia il solo ed esclusivo scopo della cooperativa.

L’impatto parziale dello sviluppo locale

Nel suo insieme questo nuovo assetto normativo sembra essere riuscito, in un arco di tempo piuttosto limitato e in una fase storica drammatica per la Grecia, a originare un buon percorso di sviluppo. Ad oggi infatti le cooperative sociali istituite secondo questo schema giuridico sono circa 530 ed è interessante notare che il modello di cooperazione sociale di maggior successo, almeno fino ad oggi, sia quello del “terzo tipo”, ovvero l’imprenditoria comunitaria a scopo produttivo e collettivo”. Le Koin.S.Ep. di queste specie rappresentano infatti il 75% del totale, anche se le indagini realizzate nell’ambito della mappatura europea indicano in non più di 200 quelle effettivamente operative.

Figure 3.1 Three different types of Koin.S.Ep.s



Source: Geormas and Graikioti, 2013 and ICF July 2014

Il divario tra cooperative sociali formalmente costituite e operative è dovuto, secondo i ricercatori, a diverse motivazioni (motivazioni peraltro rinvenibili anche nel caso italiano, soprattutto nelle regioni meridionali), ovvero:

- difficoltà ad avviare attività economiche autonome;
- eccesso di dipendenza dalla Pubblica Amministrazione;

- tendenza ad utilizzare questa forma giuridica non per attività di interesse collettivo ma per “family business” tradizionali;
- appesantimento burocratico riguardo le procedure di costituzione, controllo e accesso a forme di supporto e accompagnamento.

L'insieme di questi aspetti ha fin qui limitato lo sviluppo e il consolidamento delle esperienze di cooperazione sociale come attore socioeconomico locale. Questa osservazione deriva non solo dai limiti appena ricordati, ma da una più ampia osservazione di fenomeni emergenti di auto-organizzazione del basso in risposta alla crisi (grass-roots initiatives) che pur facendo leva su elementi di valore socioeconomici tipicamente cooperativi e solidaristici non utilizzano le forme giuridiche teoricamente più adeguate a organizzare questo tipo di attività, con il risultato di lasciare un potenziale ancora inespresso di economia sociale su scala locale. Un problema, quest'ultimo, che non vede la Grecia come caso isolato, ma caratterizza anche altri paesi europei che in questi anni hanno adottato provvedimenti di natura regolativa e promozionale con l'intento di catalizzare una socialità emergente attraverso nuovi modelli di produzione e consumo.

Theogenis: una startup di impresa sociale per lo sviluppo locale

Theogenis è una cooperativa sociale a scopo collettivo e produttivo. L'impresa è stata fondata nel 2015 opera in Tichero, Evros unità amministrativa tra la Macedonia orientale e la Tracia. L'obiettivo della cooperativa è la promozione del settore agricolo attraverso beni e servizi che puntano sulla qualità della produzione greca. Tutti i servizi sono collegati con la cultura locale, l'ambiente, l'ecologia e le attività tradizionali. Theogenis attualmente occupa tre dipendenti, ma prevede di aumentare ulteriormente l'occupazione grazie anche all'investimento dei propri profitti per lo sviluppo delle sue attività. La legge greca infatti prevede che il surplus economico di queste imprese sia così ripartito: 5% a riserva indivisibile; 35% come ristorno ai soci e la parte rimanente (60%) come investimento per lo sviluppo della cooperativa e in particolare per la creazione di nuova occupazione.

Riferimenti bibliografici

- Bailey, N. (2011), The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK, *Progress in Planning*, 77 (2012), pp. 1–35.
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A., “Multifunctionality and rural development: a multilevel approach”, in Van Huylenbroek G., Durand G. (eds) *Multifunctionality: A new paradigm for European agriculture and rural development?*, Ashgate, Aldershot, 2003.
- Belletti G., La valorizzazione della multifunzionalità delle imprese agricole e delle aree rurali, Progetto Morite, Lucca, 2004.

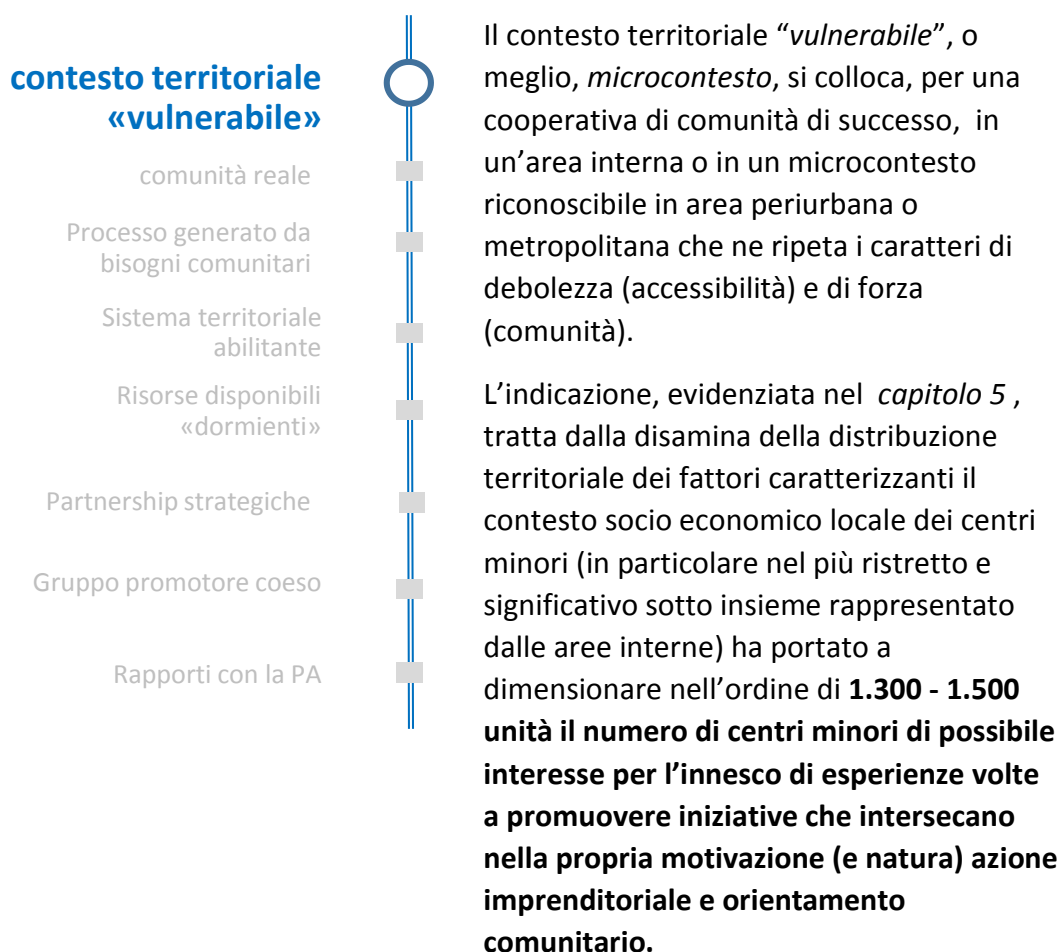
- Brunori G., Rossi A., Bugnoli S., Agricultural and environmental group, Department of Agronomy and agro-ecosystems management, University of Pisa, *Multifunctionality of activities, plurality of identities and new institutional arrangements. Italian state of art*, Multiagri Project– 6th Framework Research Programme of the European Commission, *Workpackage*, 2005.
- Communities and Local Government (CLG), (2008), *Managing risk in asset transfer: A guide*, London: CLG.
- Communities and Local Government (CLG), (2011), *Proposals to introduce a community right to buy – Assets of community value: Consultation paper*, London: CLG.
- Department for Communities and Local Government (2013), *You've got the power. A quick and simple guide to community rights*, London (www.gov.uk/dclg)
- Detilleux, J.C. (2001), La Cooperazione in Francia, oggi, in *Rivista della Cooperazione*, (1), 2001, pp. 19-89.
- Di Iacovo F., Fonte M., Galasso A. (a cura di) (2014), *Agricoltura civica e filiera corta - Nuove pratiche, forme d'impresa e relazioni tra produttori e consumatori*, Gruppo 2013, Roma.
- Durastanti F., Galasso A., Orefice G., Paolini S. e Rizzuto M. (a cura di) (2013), *I buoni frutti. Viaggio nell'Italia della nuova agricoltura civica, etica e responsabile*, Agra, Roma.
- Galera, G. (2014), *Dinamiche evolutive dell'impresa sociale a livello europeo. Visibilità, replicabilità e stadi di sviluppo*, "Osservatorio Isfol", IV (2014), n. 3-4, pp. 25-43.
- Geoghegan, J. (2014). "Pubs come top with councils under community asset rules", *Planning Resource*.
- Henke R. (a cura di), *Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche, strumenti*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- HM Treasury (2007) "Review of the GB cooperative and credit union legislation: a consultation", Office of Public Sector Information, Norwich, UK.
- Ires, *Multifunzionalità dell'azienda agricola*, Torino, 2005.
- Le Xuan, S. e Tricarico, L. (2013), *Le Community Enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione*, Impresa Sociale, 02/2013.
- Local Government Association (2004), *LGA Briefing*, Local Government Association, London.
- Locality (2011), *A snapshot of our members in England*, Locality, London.
- Thomas, F. (forthcoming in 2016), "The Emergence of Multi-Stakeholder Co-operatives in the Movement of Farm Machinery Co-operatives (CUMAs) in France", in J. Michie, J. Blasi & C. Borzaga (a cura di), *The Handbook of Co-operative and Mutual Businesses*, Oxford, UK, Oxford University Press.
- Velázquez B.E., "Il concetto di multifunzionalità in agricoltura: una rassegna", *La Questione Agraria*, n.3, pp. 75-112, 2001.

7. ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITÀ TECNICA

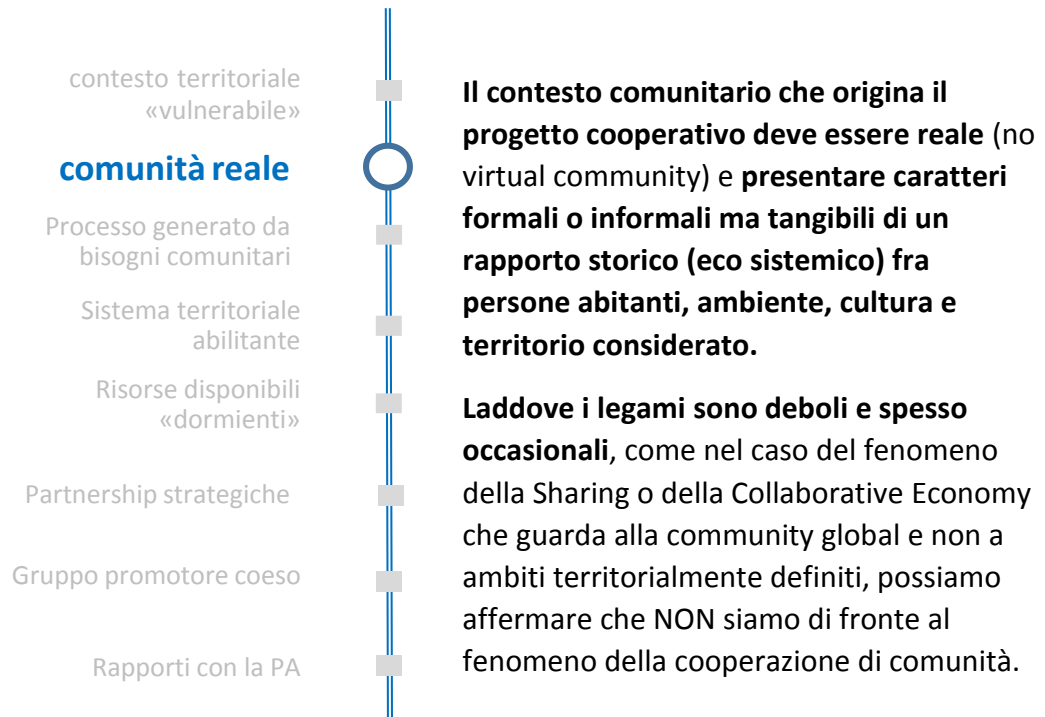
7.1 Fattibilità tecnica

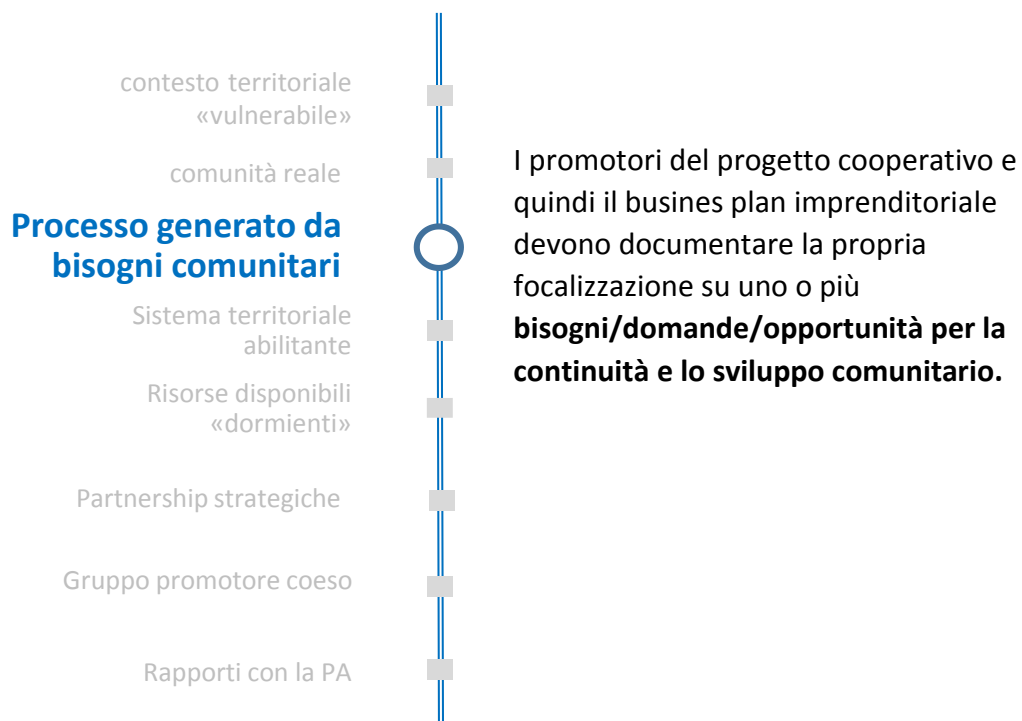
7.1.1 Le condizioni di fattibilità tecnica

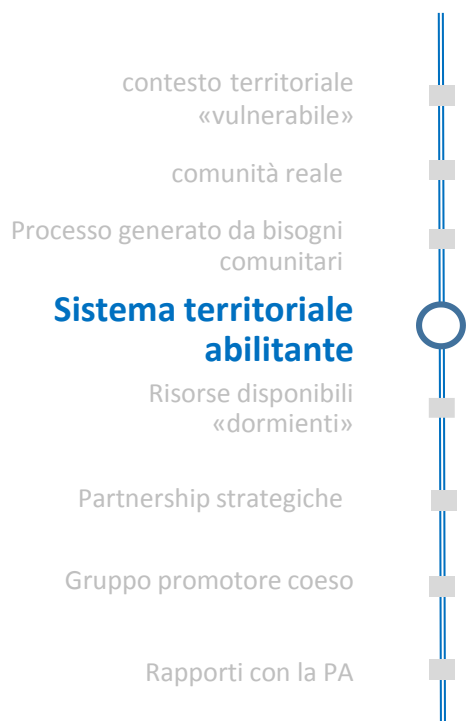
Con riferimento agli elementi di fattibilità tecnica, declinati nel capitolo 1, si intende qui fornire la disamina di tali elementi in relazione alla loro tenuta così come rilevato dalle testimonianze di cooperative di comunità di successo.



La condizione di contesto “vulnerabile”, così come evidenziato, nonché il successivo elemento di comunità reale (e non “virtual community”), rappresentano, per una cooperativa di comunità di successo, un **pre-requisito**.







Parliamo di nascita sociale di una cooperativa di comunità perché le ragioni che portano alla sua costituzione, sia che derivino da una condizione generale della realtà costituente, sia che scaturiscano invece da fatti di rottura o cambiamento, devono essere socialmente riconosciuti nell'ambito delle istituzioni sociali (da gruppi familiari ad associazioni culturali quali le proloco) o civiche (dalle proloco a quelle politiche e amministrative) caratterizzanti il microcontesto di riferimento.

Per la nascita sociale, l'attivazione imprenditoriale, l'affermazione economica e comunitaria nonché per il suo sviluppo, una cooperativa di comunità necessita quindi della presenza di un **sistema territoriale abilitante legittimato e riconoscibile**. Subito dopo l'avvio iniziale, infatti, la cooperativa ha bisogno di un'infrastruttura socio/relazionale a cui appoggiarsi.



Siamo di fronte ad una cooperativa di comunità quando le **persone, gli abitanti, la comunità innestano la propria iniziativa imprenditoriale in un ambiente, in una cultura, in un territorio che può contare su risorse disponibili ma dimenticate, non impiegate o non- ancora- valorizzate ma presenti nel territorio.**

In alcuni contesti, in dipendenza di diverse polarizzazioni che saranno poi introdotte e descritte, le risorse corrisponderanno più esattamente a edifici, terreni, istituzioni o tradizioni da recuperare per risolvere un bisogno e sostenere la relazione comunitaria.

In altre, invece, a utilità collettive da valorizzare per attivare un vantaggio generante relazione comunitaria.

In ogni caso il progetto imprenditoriale comunitario dovrà indicare a quale risorsa “dormiente” si riferisce e documentare le competenze e capacità finanziarie adeguate per settore e campo di azione.



La costruzione di un sistema di relazione e di **partnership strategiche**, sia all'interno che all'esterno della comunità, è fattore fondamentale per il successo della cooperativa di comunità.

Per quel che riguarda le partnership interne alla comunità, possiamo citare la interazione con gli attori territoriali quale la proloco, il comune o altre imprese del territorio. Per quel che riguarda le partnership strategiche al di fuori della comunità, si possono citare le partnership turistiche che si avvalgono anche di Rete internazionali, come nel caso di Valle dei Cavalieri entrata a pieno diritto nelle **Rete delle riserve 'Uomo e Biosfera' MaB UNESCO**, grazie all'appartenenza al Network con l'Appennino Tosco Emiliano. Diverso sarà l'impatto delle competenze di partnership dichiarate ed effettivamente agibili in relazione alla specificità del contesto ed alla qualificazione dei precedenti fattori.

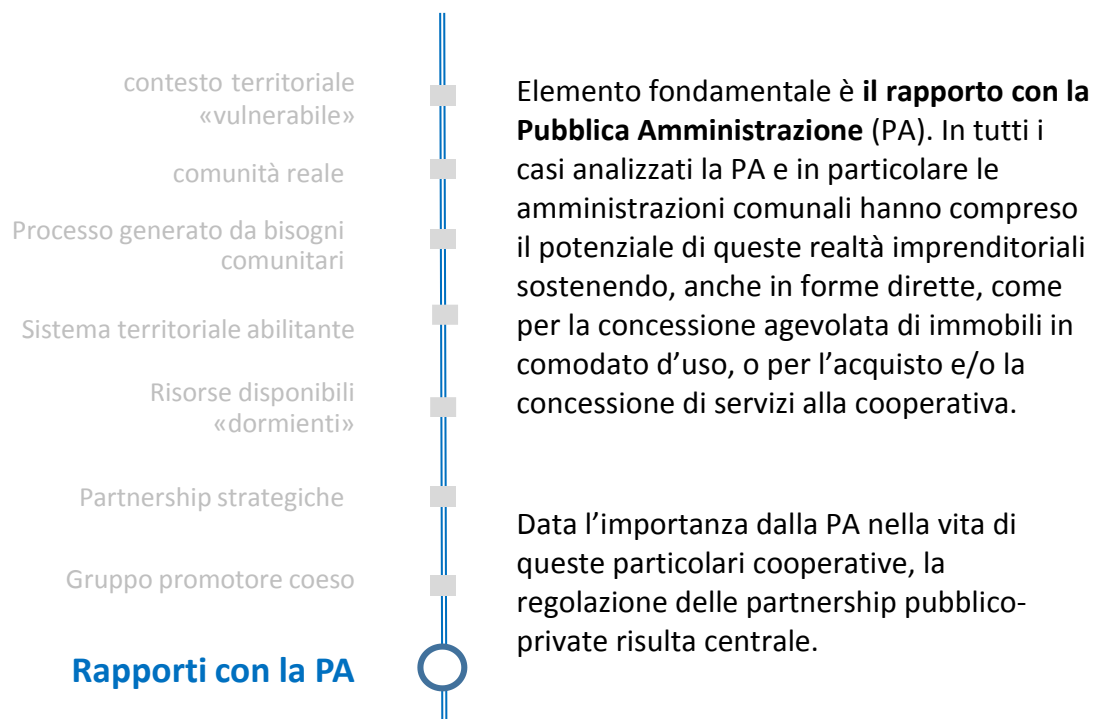


Elemento strategico fondamentale per la creazione di una cooperativa di comunità è la presenza di **un gruppo promotore molto coeso** capace di generare consenso intorno al progetto imprenditoriale.

Questo elemento risulta imprescindibile nella fase iniziale di avviamento della cooperativa.

Trattandosi di attività imprenditoriali che comportano dei rischi, le cooperative di comunità necessitano infatti di una leadership iniziale disposta a prendersene carico. Come in ogni attività di tipo imprenditoriale, si presenterà poi il tema del **ricambio generazionale** che viene percepito dalle stesse cooperative come una sfida/ambito di possibile criticità.

Elemento rivelatore della presenza/solidità di tale fattore sarà evidenziato dal collegamento fra questo e la finanza di impatto richiesta con i relativi rischi imprenditoriali. Non v'è impresa senza rischio di impresa e la collocazione del rischio nel caso della cooperativa di comunità ne rivela la natura più informale o più istituzionale e la credibilità in termini di affermazione imprenditoriale (fase necessaria nel ciclo di vita della cooperativa di comunità) e possibilità di sviluppo.



7.1.2 La fattibilità tecnica: clusterizzazione

Negli schemi delle pagine seguenti viene fornita una lettura delle condizioni di fattibilità tecnica rilevate in relazione a:

- Ciclo di vita della cooperativa di comunità
- Rilevanza dei fattori di fattibilità in relazione al ciclo di vita della cooperativa di comunità.

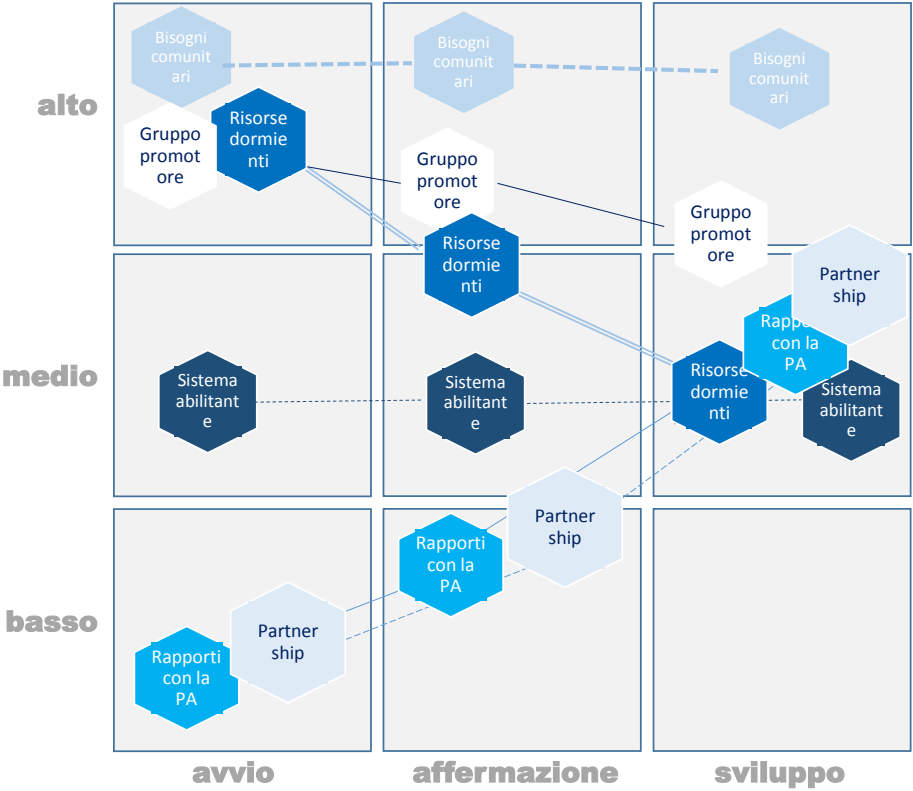
Con riferimento alle analisi delle esperienze mappate (per il cui dettaglio si rimanda al capitolo 3), gli schemi presentati forniscono le condizioni di fattibilità dei “due cluster tipo “ esemplificati dalla testimonianze di :

- **Valle dei Cavalieri** (paese di 65 abitanti in cui un gruppo promotore di ragazzi con forte motivazione con intenzionalità imprenditoriale ispirata da interesse di tipo individuale/familiare è spinto dal forte fabbisogno di salvaguardare il paese (identità e radici), salvaguardare il territorio e garantire il lavoro);
- **Melpignano** (realtà di 2.300 abitanti in cui un gruppo di tipo istituzionale con presenza di un forte leader carismatico con intenzionalità ad intraprendere ispirata da vantaggi per la collettività, sia in termini di vantaggi economici che di benessere , che si avvia grazie alla opportunità di realizzare un progetto di fotovoltaico).

Il «caso» della cooperativa di comunità Valle dei Cavalieri

VALLE DEI CAVALIERI

Rilevanza degli elementi di fattibilità tecnica

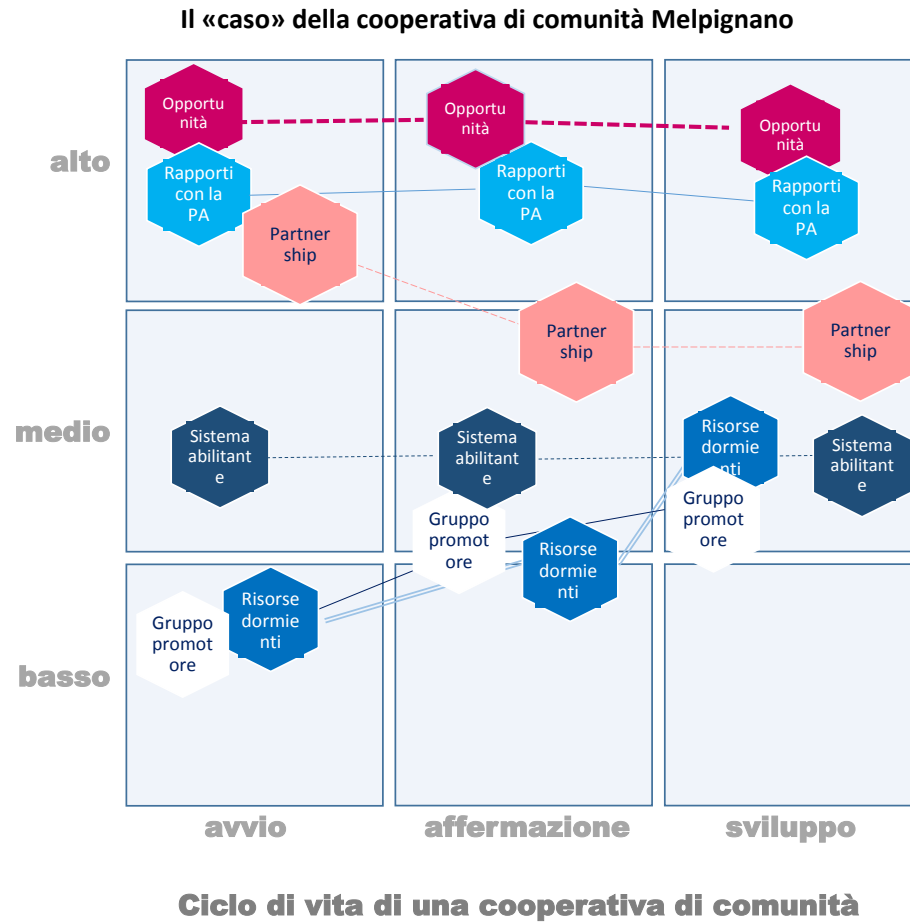


Ciclo di vita di una cooperativa di comunità

prerequisiti



Rilevanza degli elementi di fattibilità tecnica



8 ANALISI DELLA SOSTENIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA

8.1 Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate

8.1.1. Analisi degli indici economico-finanziari e patrimoniali

Lo studio della sostenibilità economico-finanziaria delle quattro cooperative di comunità prese come esperienze pilota dal presente studio si è costruita a partire dall'analisi degli indici di bilancio delle singole realtà. In particolare, sono stati presi in esame:

- 1) dal punto di vista patrimoniale, l'ammontare delle immobilizzazioni materiali e dei crediti;
- 2) dal punto di vista economico, i ricavi da vendite e prestazioni, i costi del personale e gli utili o le perdite di esercizio;
- 3) dal punto di vista finanziario, il rapporto di indebitamento e l'indice di indipendenza finanziaria;
- 4) per quanto riguarda la redditività, il Return on Investment (ROI), ossia la redditività del capitale investito;
- 5) in termini di produttività, il flusso di cassa.

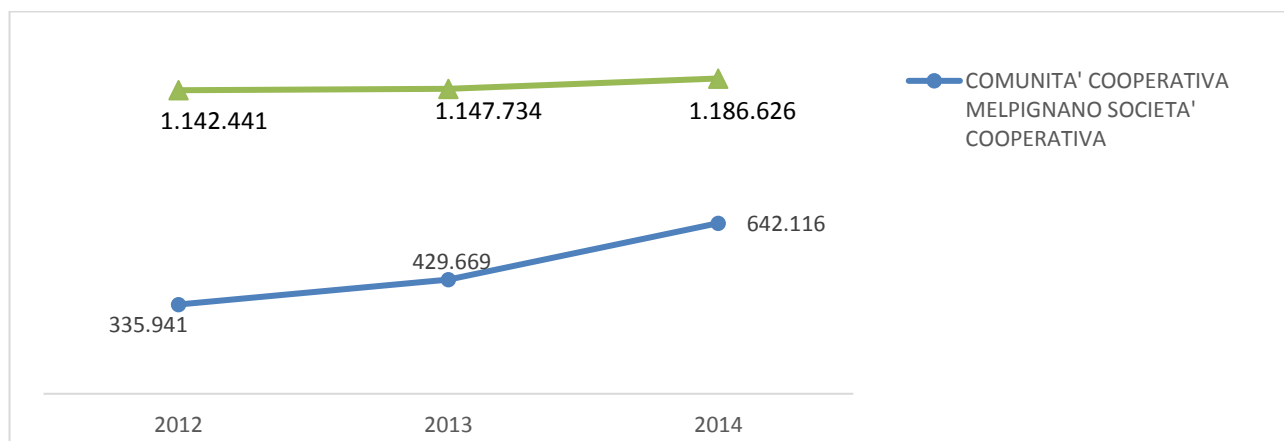
Tali dati per ogni cooperativa sono stati poi confrontati con un gruppo di controllo con caratteristiche simili. Il gruppo di controllo, formato da 10 cooperative di comunità rilevanti per il contesto nazionale, è stato infatti suddiviso in 3 *cluster*, secondo le peculiarità del contesto di attività:

1. **Area urbana:** realtà inserite in contesto urbano, cittadino, con densità demografica superiore ai 10.000 abitanti;
2. **Area "Bordo Metropolitano":** imprese con accessibilità urbana e in crescita, collocate in contesti comunali fino a 10.000 abitanti;
3. **Area interna:** cooperative con localizzazione ultraperiferica (accessibilità al di sotto di 10.000 abitanti in 30 primi di spostamento, per di più in forte diminuzione nel tempo), collocate entro sistemi locali pienamente riconducibili alla categoria delle aree interne.
- 4.

COMUNITÀ COOPERATIVA DI MELPIGNANO - AREA BORDO METROPOLITANO

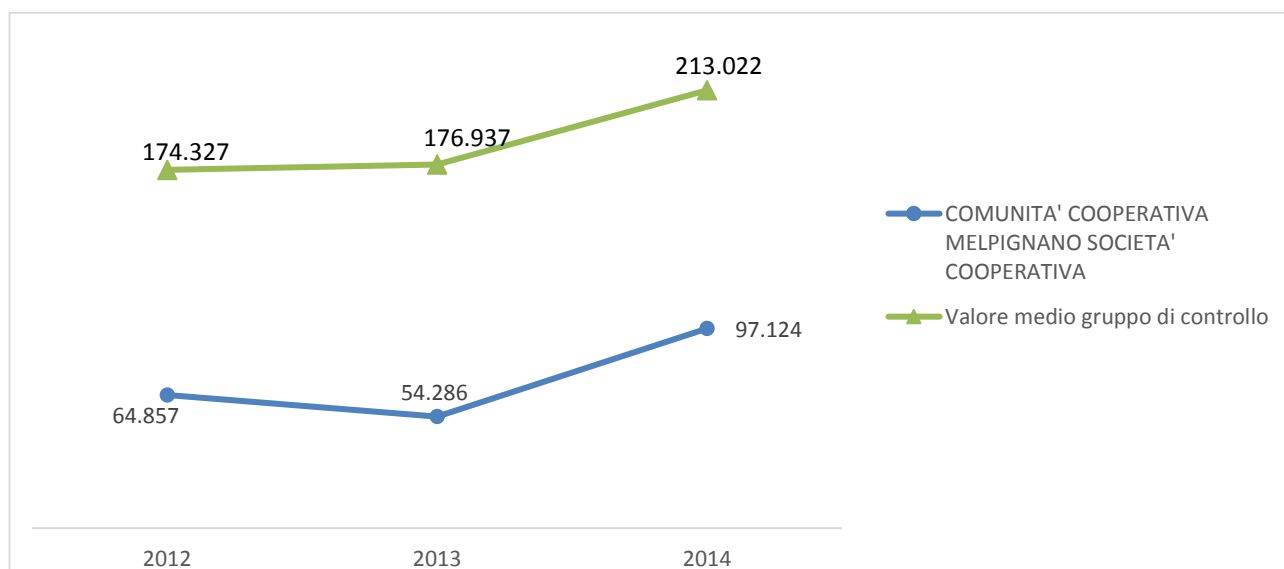
Riguardo le **voci di bilancio relative allo stato patrimoniale**, la cooperativa di Melpignano fa registrare una crescita del 91% del valore medio delle **immobilizzazioni materiali** nel periodo di riferimento (triennio 2012-2014), mentre è rimasto sostanzialmente invariato nel gruppo di controllo dell'area Bordo Metropolitano. Tuttavia, tale valore per la cooperativa in questione è molto inferiore rispetto alla media del *cluster* di riferimento.

Fig. 8.1. – Trend immobilizzazioni materiali dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



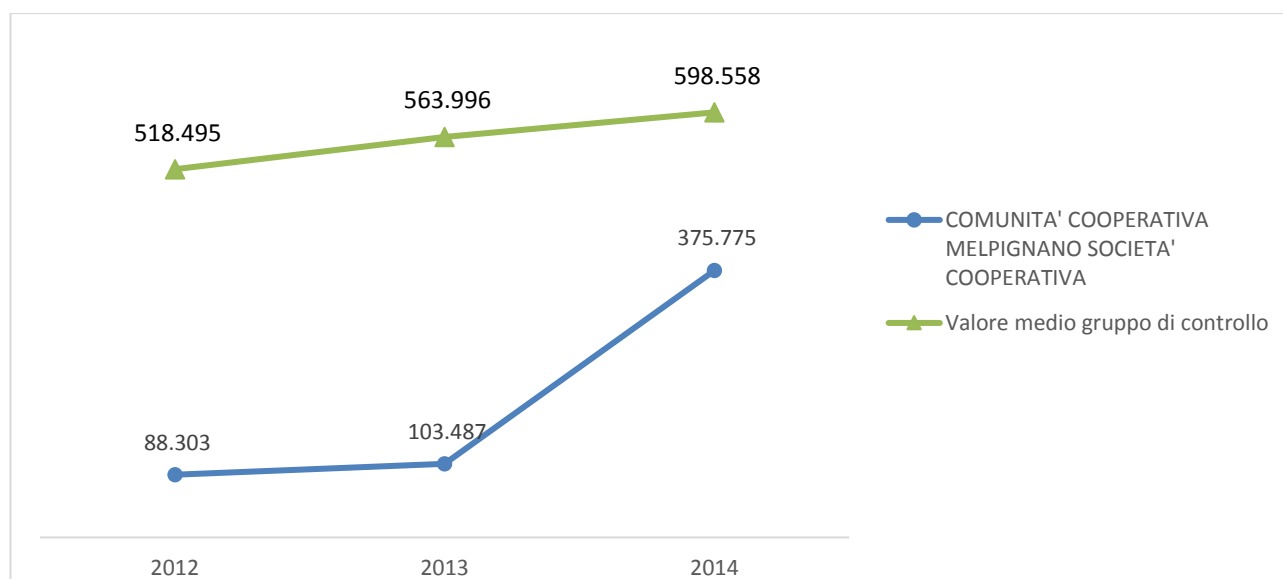
In secondo luogo, la cooperativa ha fatto registrare una crescita del 49% dei **crediti** tra il 2012 e il 2014. Nonostante l'incremento, il valore medio dei crediti resta molto al di sotto della media del gruppo di controllo dell'area Bordo Metropolitano.

Fig. 8.2. – Trend valore dei crediti dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



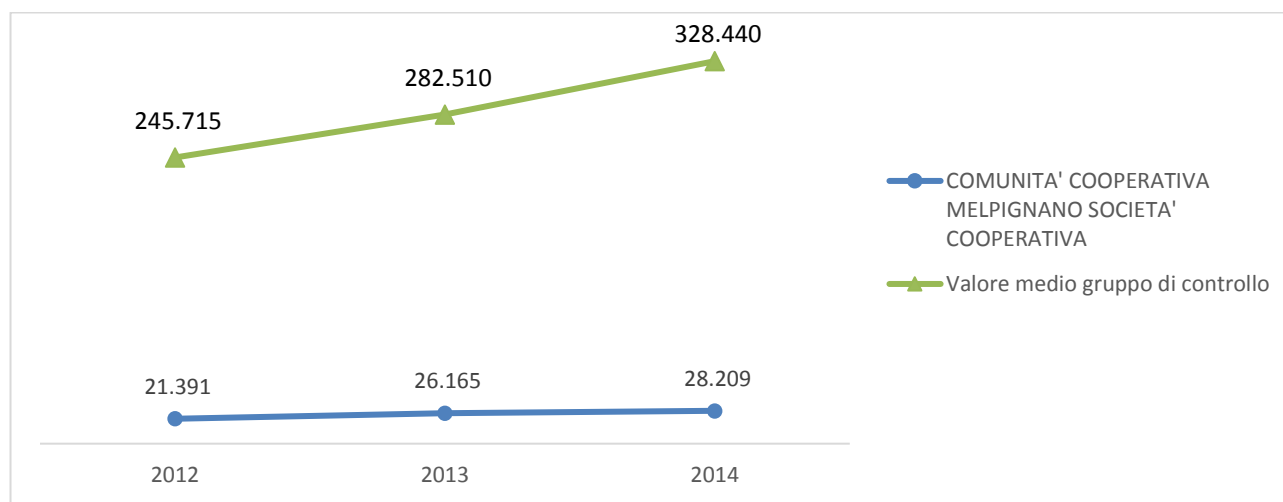
Prendendo in esame il **Conto Economico** della cooperativa, possiamo notare un incremento superiore al 300% dei **ricavi da vendite e prestazioni**, contro una crescita della media del *cluster* di riferimento pari al 15%. Questa crescita è riscontrabile nell'introduzione da parte della cooperativa di un nuovo servizio di erogazione e distribuzione di acqua potabile, attraverso le "Case dell'Acqua". Tuttavia, anche in questo caso, i volumi della cooperativa di Melpignano non raggiungono la media del proprio gruppo di riferimento.

Fig. 8.3. – Trend dei ricavi da vendite e prestazioni dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



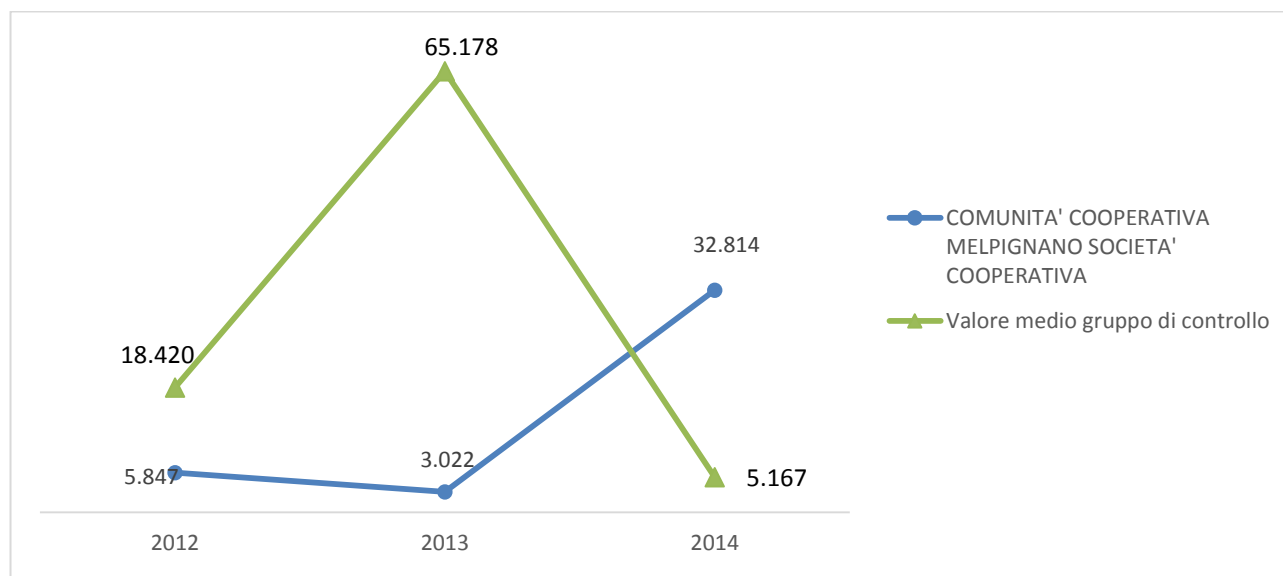
Il trend del dato relativo ai **costi del personale** nel triennio è invece simile per la cooperativa e il suo *cluster*, crescendo quest'ultimo del 33% contro il 31% di Melpignano. Considerando invece il valore assoluto del dato, sono molto distanti.

Fig.8.4. – Trend dei costi del personale dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



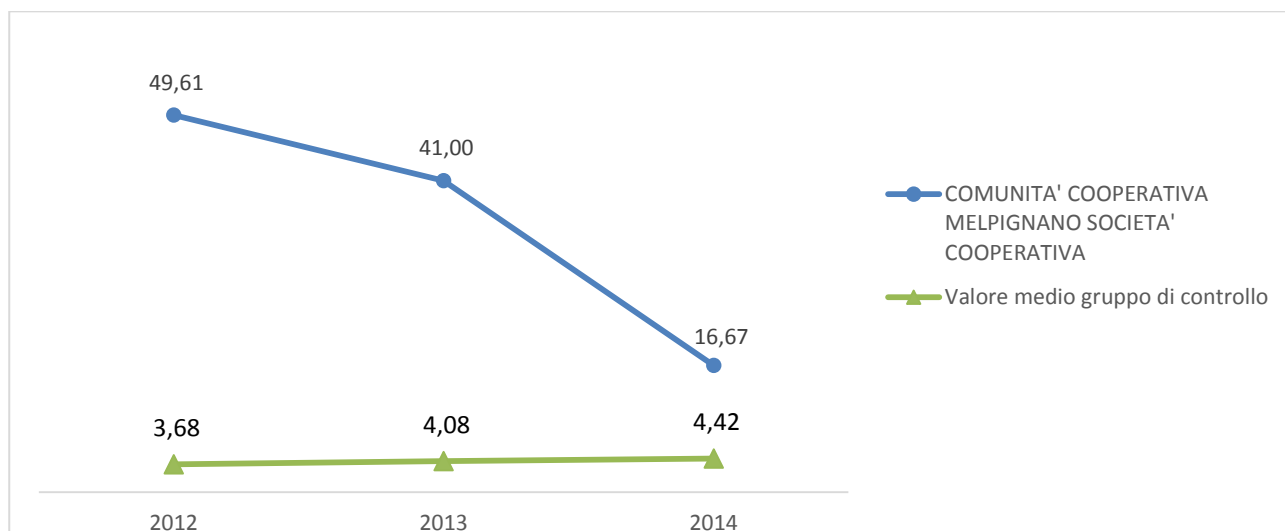
Sia la cooperativa di Melpignano, sia la media del *cluster* di controllo fanno registrare **utili** tra il 2012 e il 2014. Tuttavia, assistiamo a una contro tendenza: mentre il valore medio del gruppo di controllo diminuisce del 107%, la cooperativa di Melpignano cresce di oltre il 460%.

Fig. 8.5. – Trend del valore degli utili/perdite dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



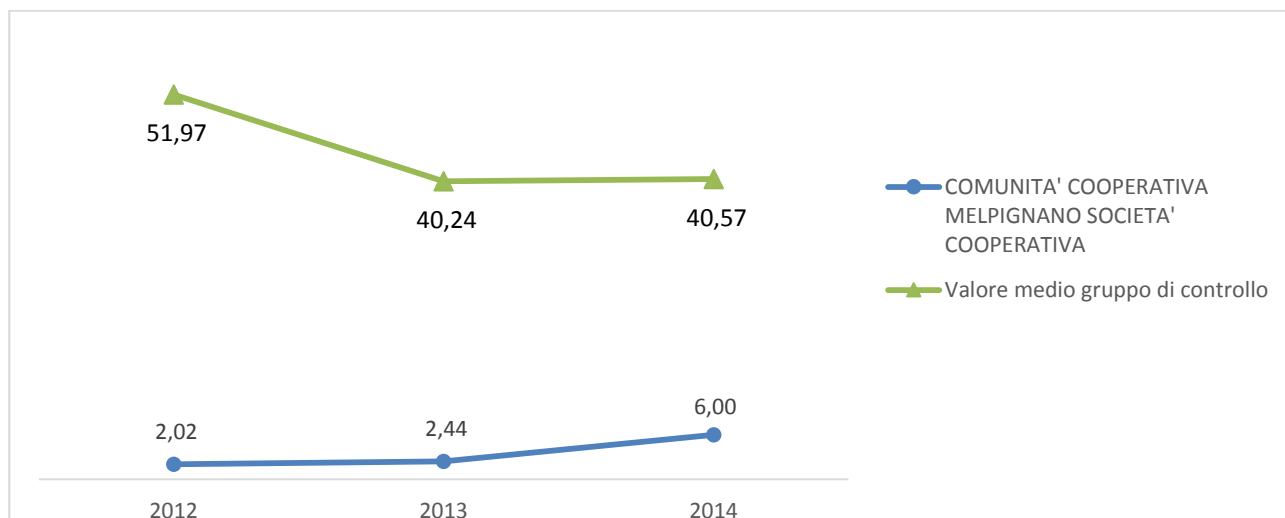
Passando agli **indicatori di natura finanziaria**, evidenziamo un calo del 66% rispetto al 2012 del **rapporto di indebitamento** della cooperativa di Melpignano, che indica la misura in cui la cooperativa ricorre al capitale di terzi per finanziarsi.

Fig. 8.6. – Trend rapporto di indebitamento dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



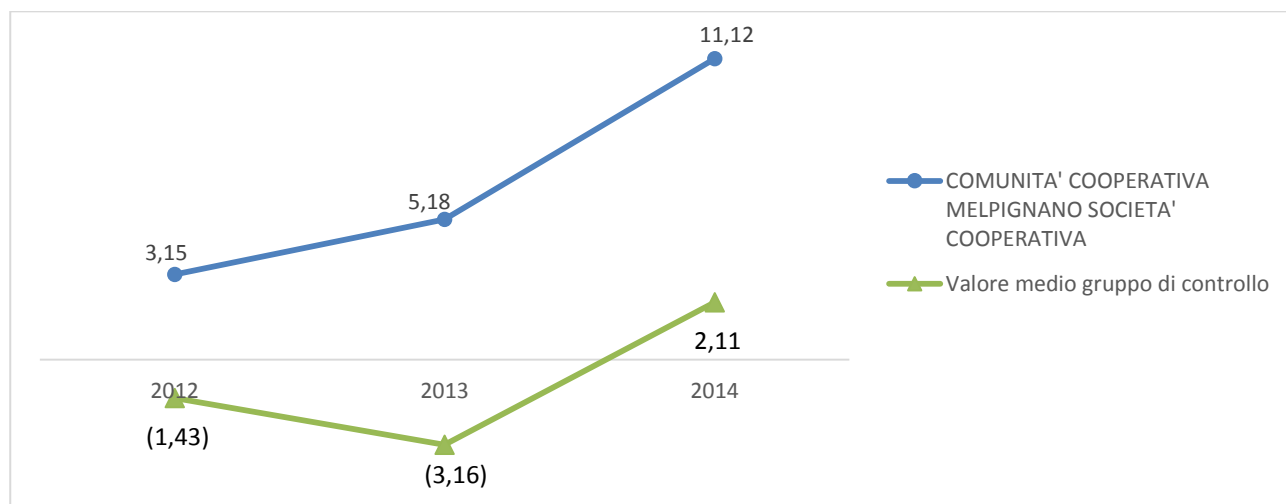
Di conseguenza, l'**indice di indipendenza finanziaria** – che indica il rapporto tra il patrimonio netto e il capitale della cooperativa – ha fatto registrare una crescita del 197% nel periodo di riferimento; contro un calo del *cluster* del 18% rispetto al 2012.

Fig. 8.7. – Indice di indipendenza finanziaria dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



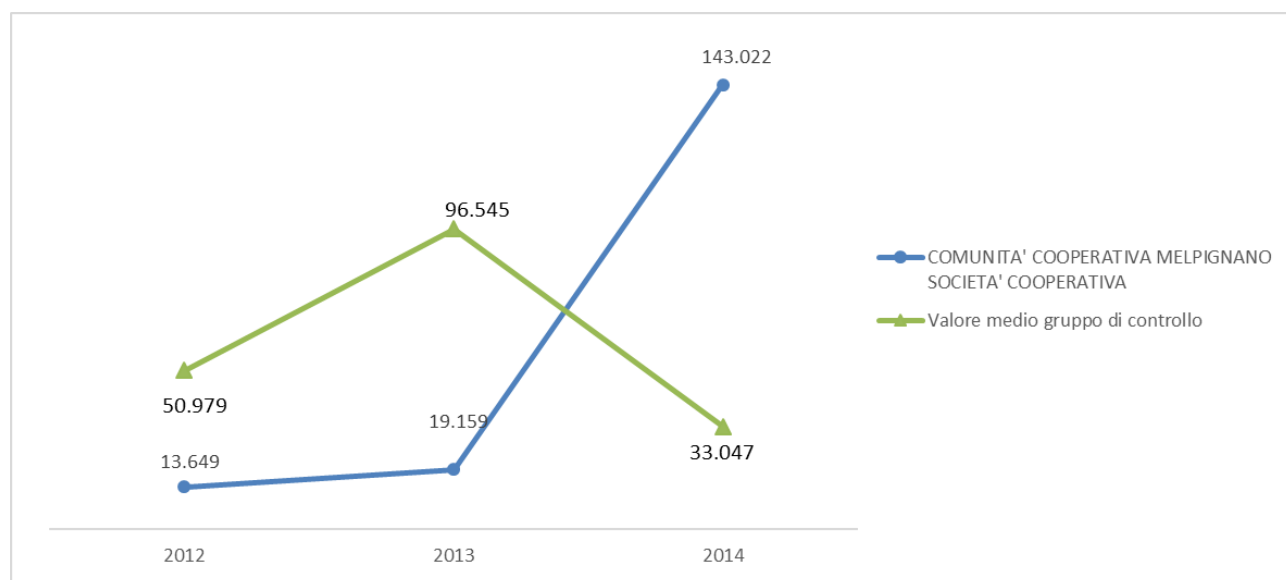
Tra gli **indici di redditività** si è scelto di prendere in considerazione solo il **ROI** (*Return on Investment*), che misura la redditività del capitale investito nella cooperativa, ossia il rendimento economico del capitale investito nell'attività caratteristica da parte di tutti i finanziatori, siano essi di rischio o di credito. La cooperativa di Melpignano ha quasi quadruplicato il valore del ROI nel triennio considerato. Tale risultato è influenzato dalla dimensione, vista in precedenza, delle componenti reddituali positive afferenti all'attività tipica aziendale.

Fig. 8.8. – Valore del ROI dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Infine, abbiamo esaminato l'andamento del **flusso di cassa di gestione**: mentre il valore medio del gruppo di riferimento dell'area Bordo Metropolitano è decresciuto del 35% dal 2012 al 2014, nell'ultimo anno la cooperativa in questione presenta un valore in forte rialzo, superando di gran lunga il valore medio del *cluster* di controllo.

Fig. 8.9. – Trend cash flow dal 2012 al 2014 della Comunità Cooperativa Melpignano e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



In conclusione, la cooperativa di Melpignano, seppur di recentissima costituzione, presenta un discreto equilibrio patrimoniale, caratterizzato da immobilizzazioni materiali e valore dei crediti in crescita, così come il valore del patrimonio netto e del capitale sociale. Gli indici di natura economica hanno inoltre registrato un trend positivo nel triennio 2012-2014, con un incremento di oltre il 320% dei ricavi da vendite e prestazioni, costi del personale contenuti – seppur in crescita, e un incremento degli utili di più del 460%. Si evidenzia inoltre un buon livello di autonomia finanziaria, ma un grado di solidità patrimoniale piuttosto critico che sottolinea la sottocapitalizzazione della cooperativa. La cooperativa presenta un ottimo indice di redditività del capitale investito e un flusso di cassa di gestione positivo, nettamente aumentato tra il 2013 e il 2014. A fine 2014 la cooperativa aveva un solo dipendente, con un valore di costo del lavoro più elevato rispetto alle altre realtà e accresciuto del 33% nel triennio.

COOPERATIVA SOCIALE L'INNESTO ONLUS - AREA BORDO METROPOLITANO

La cooperativa sociale L'Innesto, attiva dal 2001, ha sviluppato nel corso degli anni una pluralità di attività in molteplici ambiti, dalla cura del verde e dei rifiuti al turismo, dalle pulizie alle attività educative e culturali rivolte alla comunità della Val Cavallina. Tale premessa è importante al fine della lettura dei dati di bilancio che spesso si distaccano molto da quelli delle altre cooperative di comunità prese come esperienze pilota e dal *cluster* Bordo Metropolitano.

Considerando i dati di natura patrimoniale, la cooperativa sociale L'Innesto fa registrare nel triennio 2012-2014 un notevole aumento delle **immobilizzazioni materiali** (Figura 7.10) e una lieve diminuzione del valore dei **crediti** (Figura 7.11), sebbene in termini assoluti molto superiore alla media del gruppo di controllo.

Fig. 8.10. – Trend immobilizzazioni materiali dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.

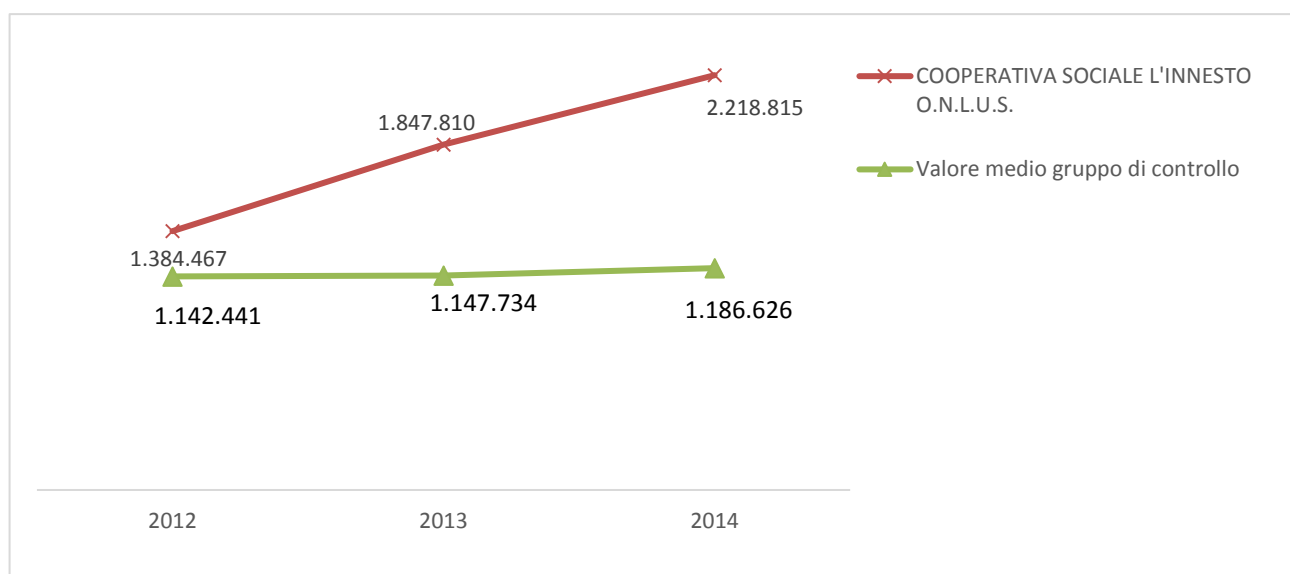
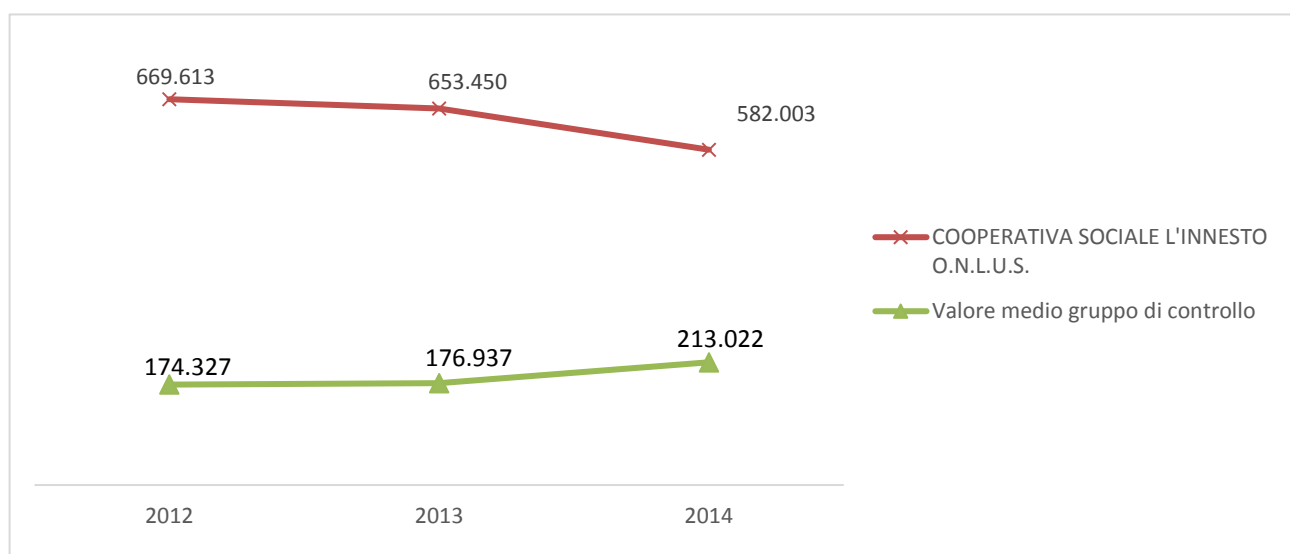


Fig. 8.11. – Trend valore dei crediti dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Situazione sostanzialmente speculare per ciò che riguarda i dati del **Conto Economico**. La media dei **ricavi da vendite e prestazioni** del *cluster* di riferimento dell'area Bordo Metropolitano è cresciuta del 15% nel triennio 2012-2014; i valori de L'Innesto sono anche in questo caso superiori alla media del gruppo di controllo (+30%

nel 2014 sul 2012). Essendo una realtà piuttosto strutturata, soprattutto se confrontata con l'universo delle cooperative di comunità nazionali, L'Innesto ha **costi del personale** più elevati e maggiormente in crescita (+41,5% nel 2014 sul 2012) (Figura 7.13).

Fig. 8.12. – Trend dei ricavi da vendite e prestazioni dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.

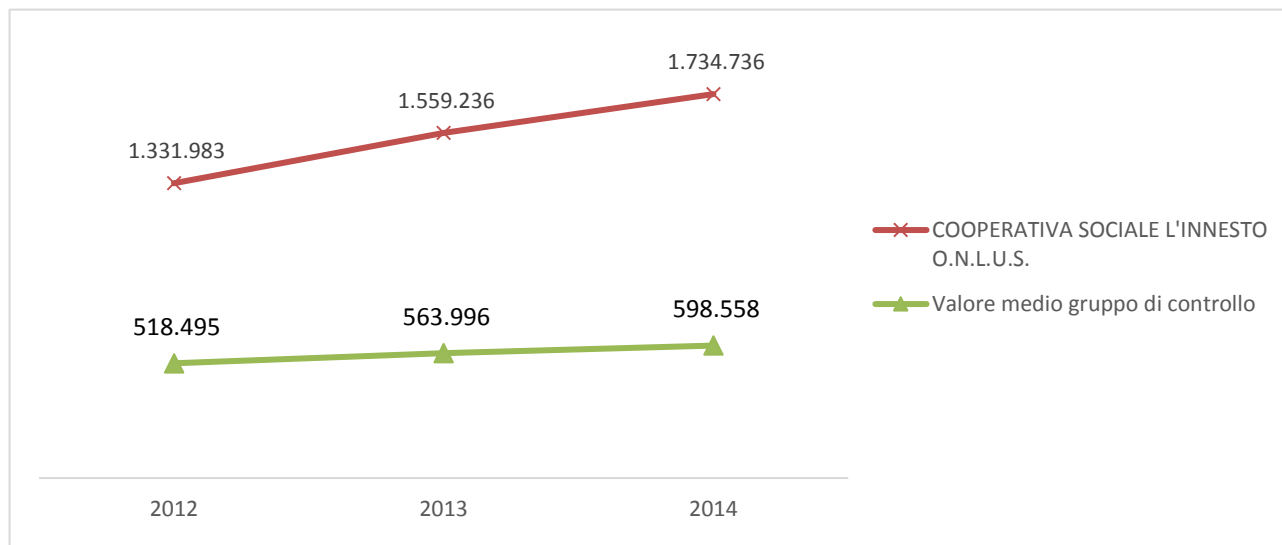
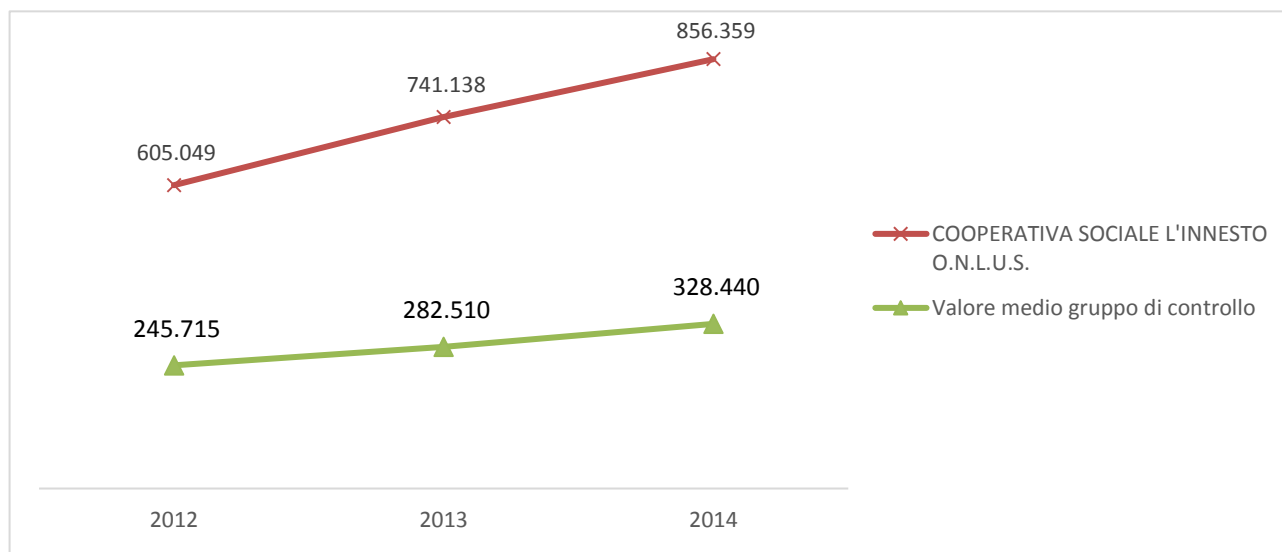
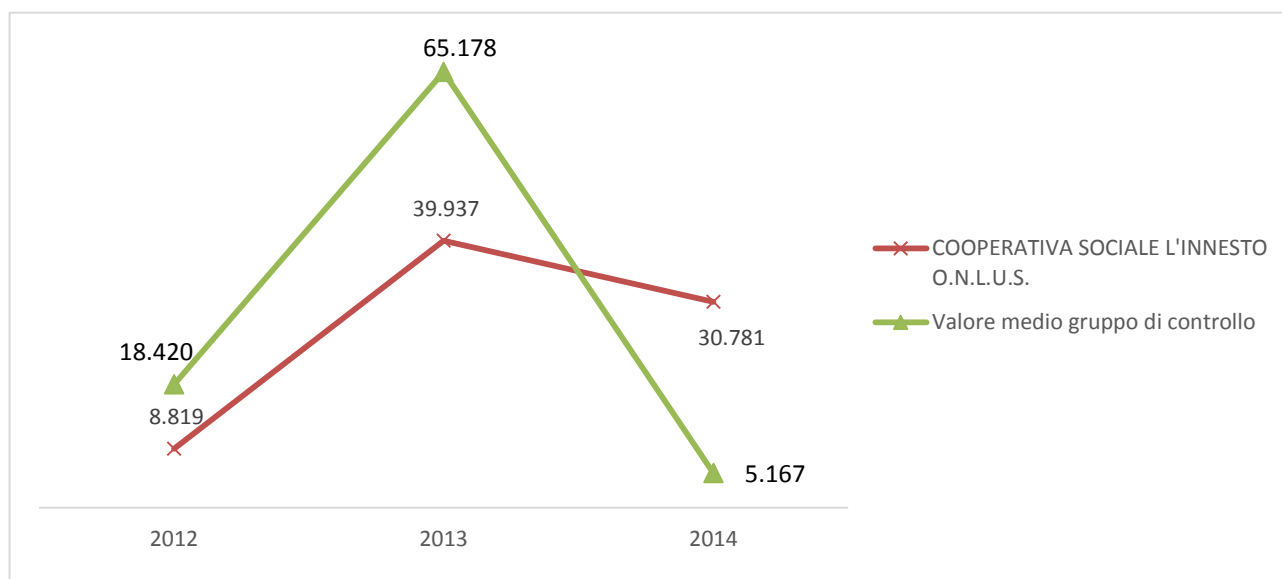


Fig. 8.13. – Trend dei costi del personale dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Sia L'Innesto, sia la media del *cluster* di controllo fanno registrare una riduzione degli **utili** tra il 2012 e il 2014 (Figura 7.14), sebbene tale decremento è più lieve per cooperativa in esame. Dall'intervista svolta con il presidente de L'Innesto, Lodovico Patelli, emerge come questa tendenza si accentuerà nel bilancio corrente, con una perdita di circa € 50.000, conseguenza di una consistente riduzione delle attività, il peso degli oneri finanziari e un'aumentata concorrenza sul territorio in alcuni settori, come quello delle pulizie.

Fig. 8.14. – Trend del valore degli utili/perdite dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L’Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Considerando gli **indici finanziari**, si evidenzia un **rapporto di indebitamento** in lieve diminuzione per la cooperativa sociale L’Innesto, in controtendenza con la media del *cluster* Bordo Metropolitano e con valori inferiori (Figura 7.15.). Registriamo invece valori percentuali in crescita e sopra la media per l’**indice di indipendenza finanziaria** (Figura 7.16.).

Fig. 8.15. – Trend rapporto di indebitamento dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L’Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.

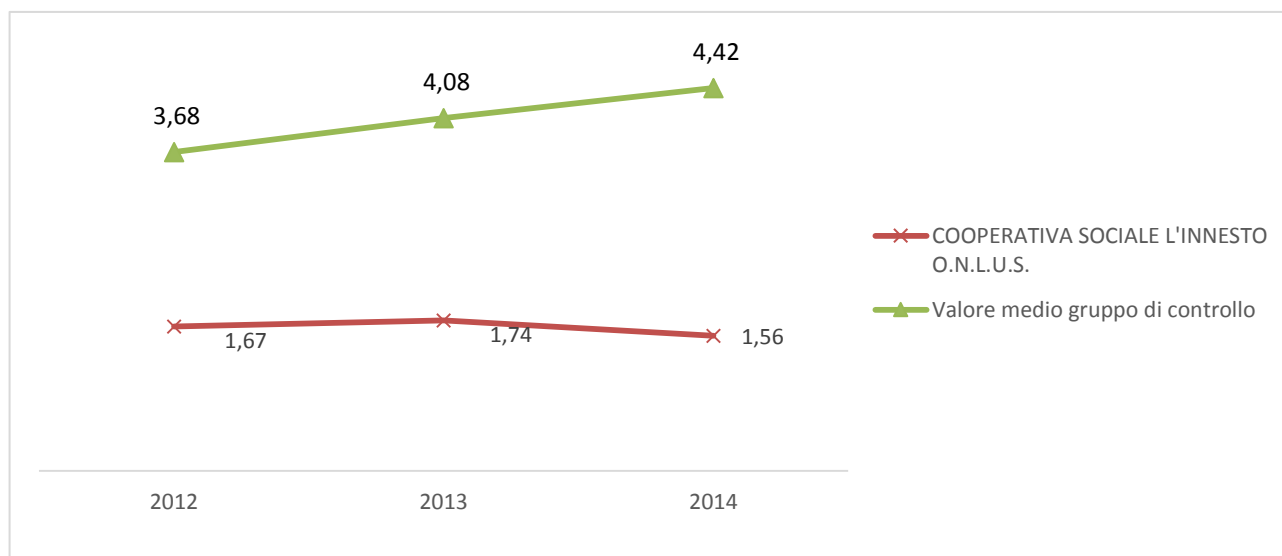
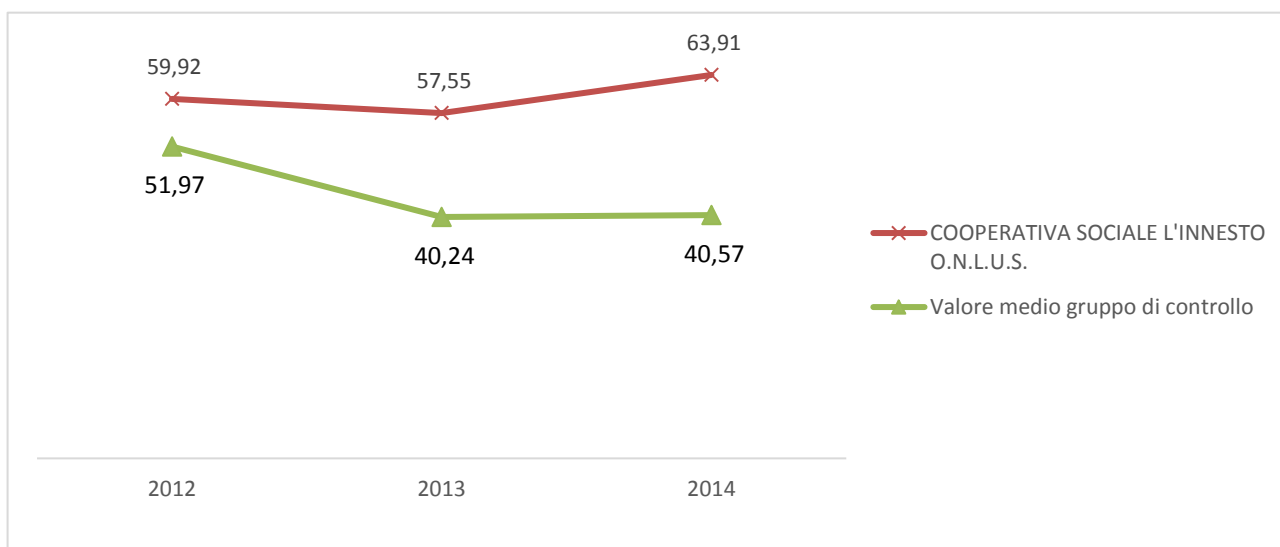


Fig. 8.16. – Indice di indipendenza finanziaria dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



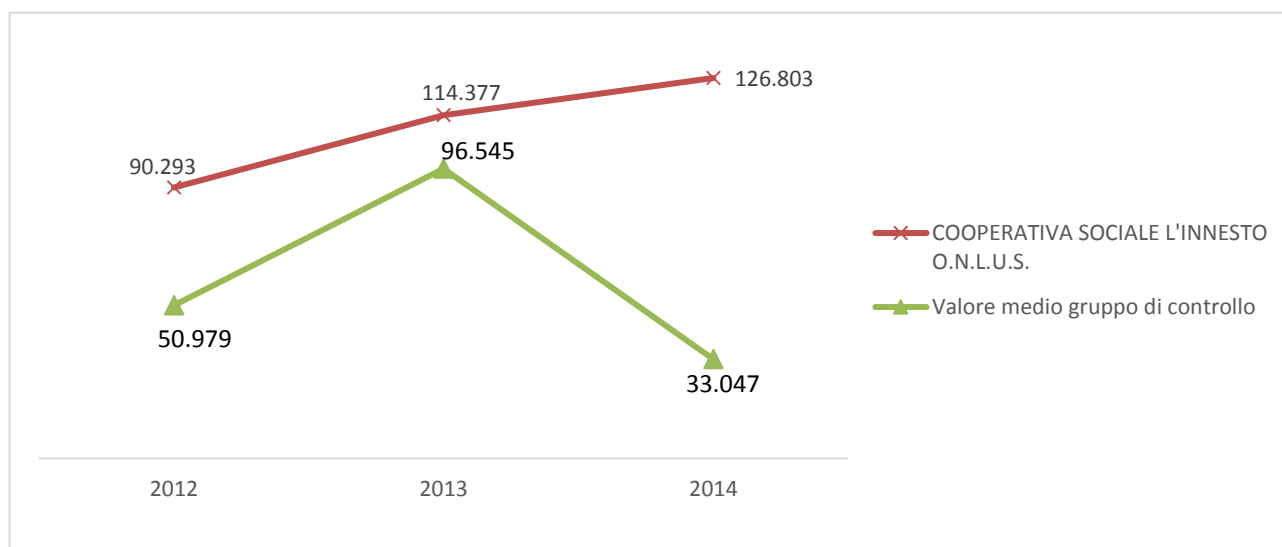
Per quanto riguarda il **rendimento economico del capitale investito** nell'attività caratteristica da parte dei finanziatori, L'Innesto presenta un valore sopra la media, più che raddoppiato nel 2014 rispetto al 2012. Assistiamo tuttavia a una lieve diminuzione, coerentemente con i dati del Conto Economico precedentemente analizzati.

Fig. 8.17. – Valore del ROI dal 2012 al 2014 della Cooperativa L'Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Infine, esaminando l'andamento del **cash flow**, la cooperativa in questione fa rilevare valori più elevati della media, in particolare per quanto riguarda il periodo 2013-2014, in controtendenza rispetto al gruppo di controllo.

Fig. 8.18. – Trend cash flow dal 2012 al 2014 della Cooperativa Sociale L’Innesto e il gruppo di controllo Bordo Metropolitano.



Riassumendo, la cooperativa L’Innesto è una realtà complessa, articolata e ben strutturata che presenta un buon equilibrio dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario attestandosi quasi sempre al di sopra della media del gruppo di riferimento. Da tenere in considerazione sono i *trend* relativi agli utili/perdite di esercizio e la redditività degli investimenti. In generale la cooperativa mostra una buona capitalizzazione, dovuta - come vedremo nei prossimi paragrafi – a una strategia di *funding mix* e continuo coinvolgimento della comunità nella *governance* e nel capitale aziendale. Vi è tuttavia la necessità di stabilizzare alcune delle attività e degli investimenti fatti per riprendere i *trend* di crescita e sviluppo che hanno caratterizzato L’Innesto sin dalla sua costituzione.

VALLE DEI CAVALIERI SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE - AREA INTERNA

Riguardo le **voci di bilancio relative allo stato patrimoniale**, la cooperativa sociale Valle dei Cavalieri riporta valori delle **immobilizzazioni materiali** stabilmente sopra la media del *cluster* area interna nel periodo di riferimento (triennio 2012-2014), anche se in leggero calo (-6,5%). Mentre registra valori dei **crediti** in controtendenza, con un aumento del 135% nel triennio, rispetto a una costante riduzione del gruppo di controllo (Figura 7.20.).

Fig. 8.19. – Trend immobilizzazioni materiali dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.

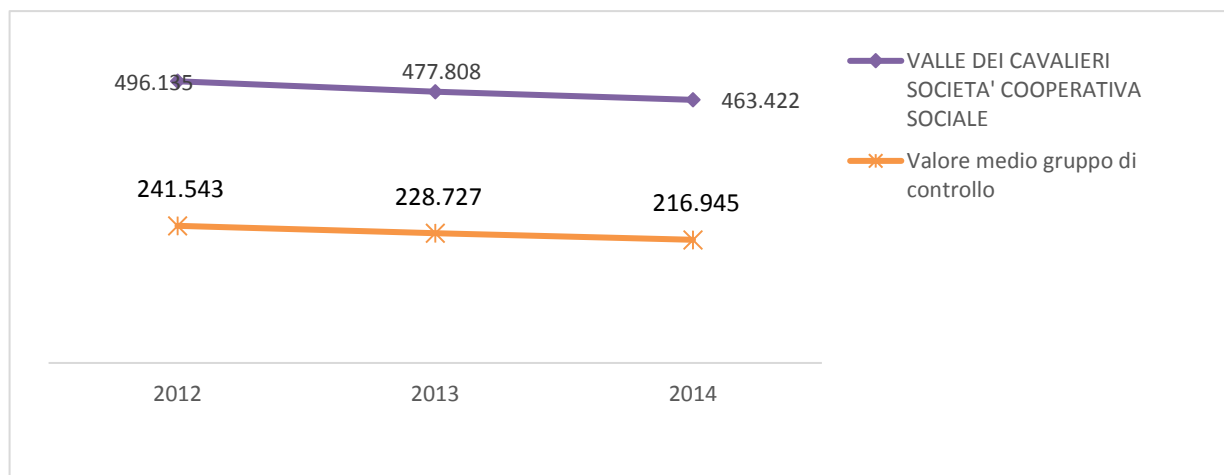
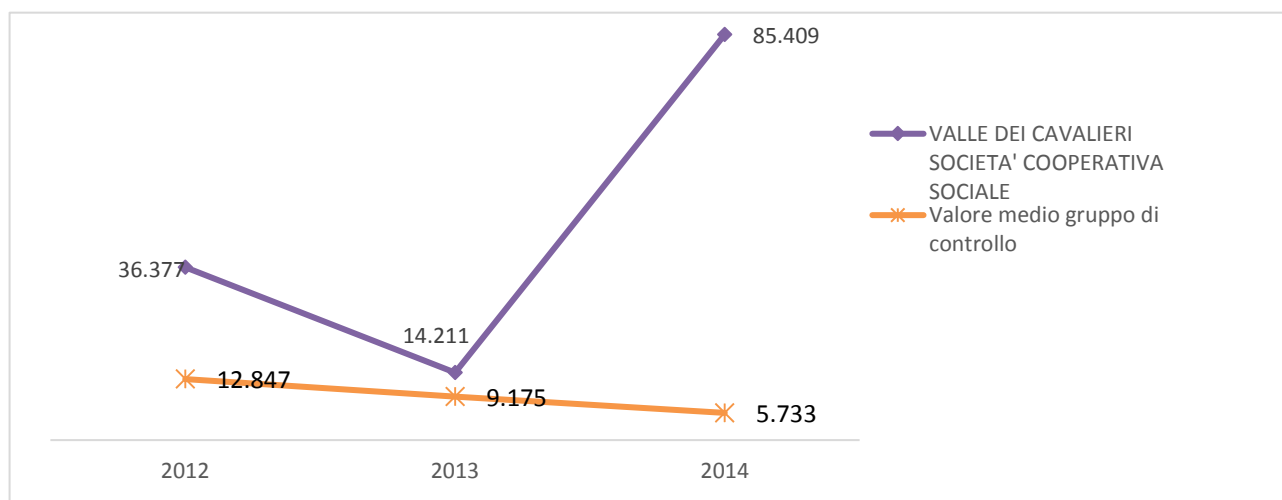


Fig. 8.20. – Trend valore dei crediti dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.



Prendendo in esame il **Conto Economico** della cooperativa, possiamo notare come anche i **ricavi da vendite e prestazioni** registrano valori costantemente sopra la media, ma in calo (Figura 7.21.). Anche i **costi del personale**, in leggero aumento, sono di gran lunga superiori al *cluster* di riferimento (Figura 7.22.). Importante da sottolineare in questo senso la longevità della cooperativa Valle dei Cavalieri rispetto alle sue simili, superando i 20 anni di attività sul territorio. Infine, sebbene in ripresa rispetto al 2013, la cooperativa presenta nel triennio **perdite di esercizio**.

Fig. 8.21. – Trend dei ricavi da vendite e prestazioni dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.

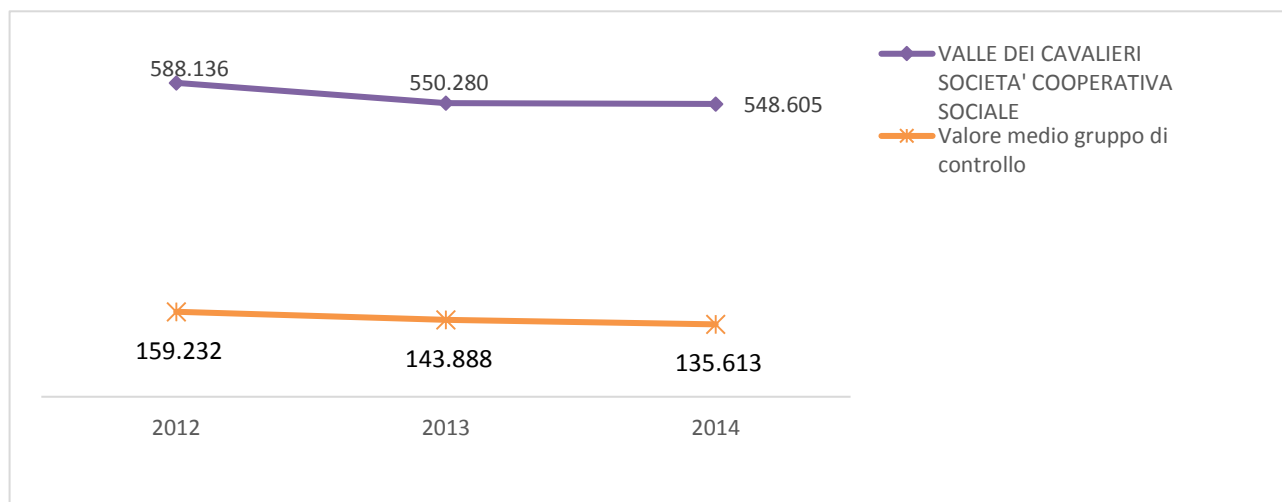


Fig. 8.22. – Trend dei costi del personale dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.

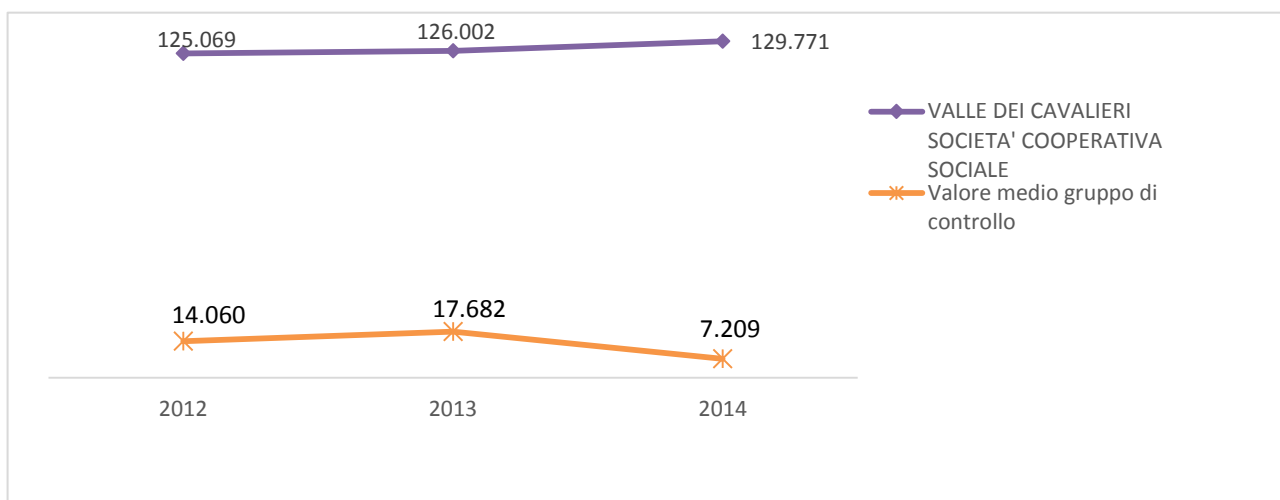
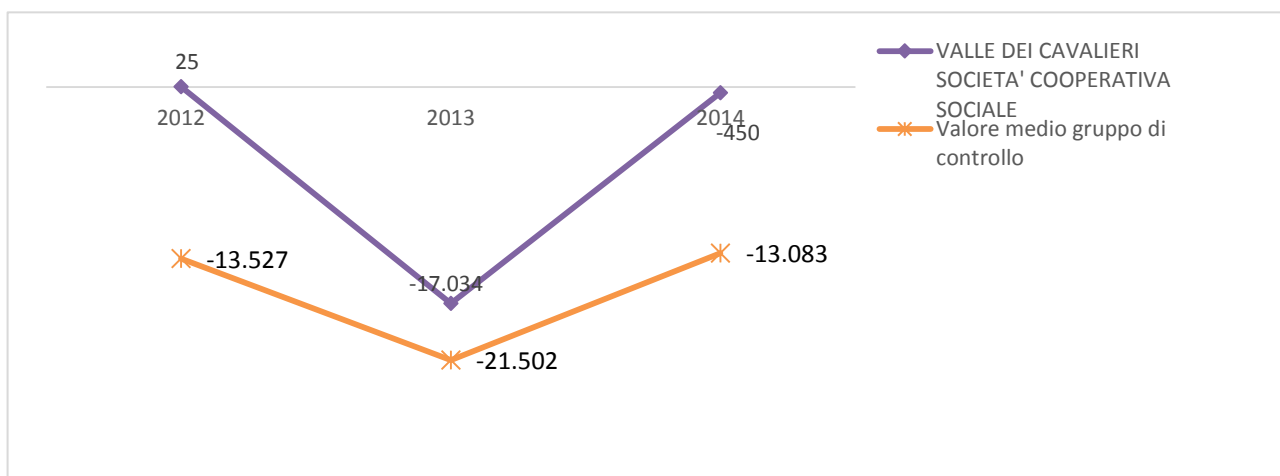


Fig. 8.23. – Trend del valore degli utili/perdite dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.



Passando agli **indicatori di natura finanziaria**, evidenziamo un incremento del 76% rispetto al 2012 del **rapporto di indebitamento** della cooperativa Valle dei Cavalieri (Figura 7.24.) e un bassissimo **indice di indipendenza finanziaria** che sottolinea una struttura finanziaria piuttosto pesante e una sottocapitalizzazione della cooperativa.

Fig. 8.24. – Trend rapporto di indebitamento dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.

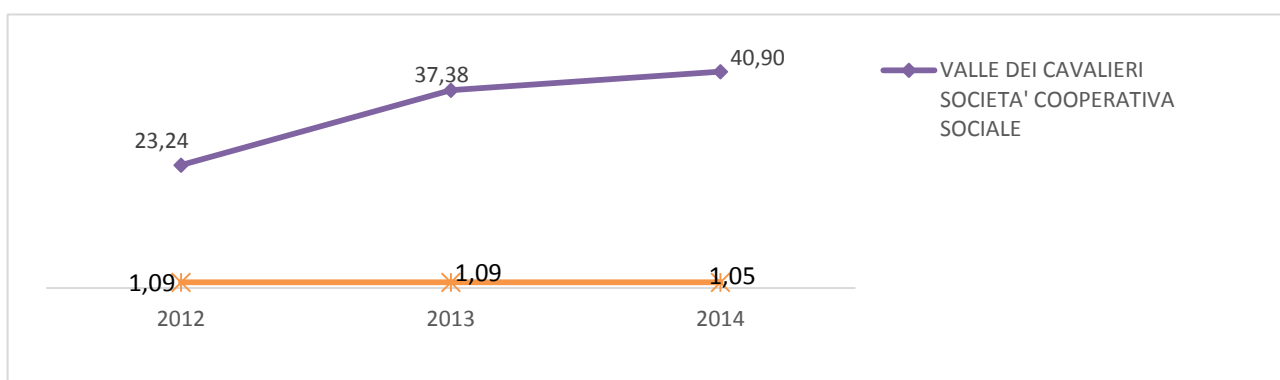
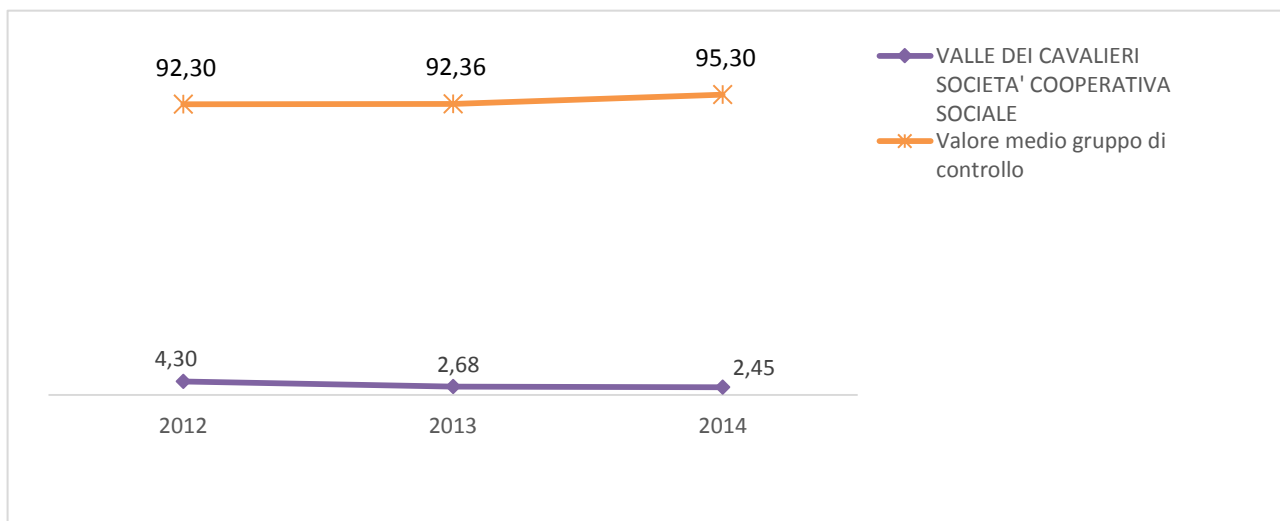
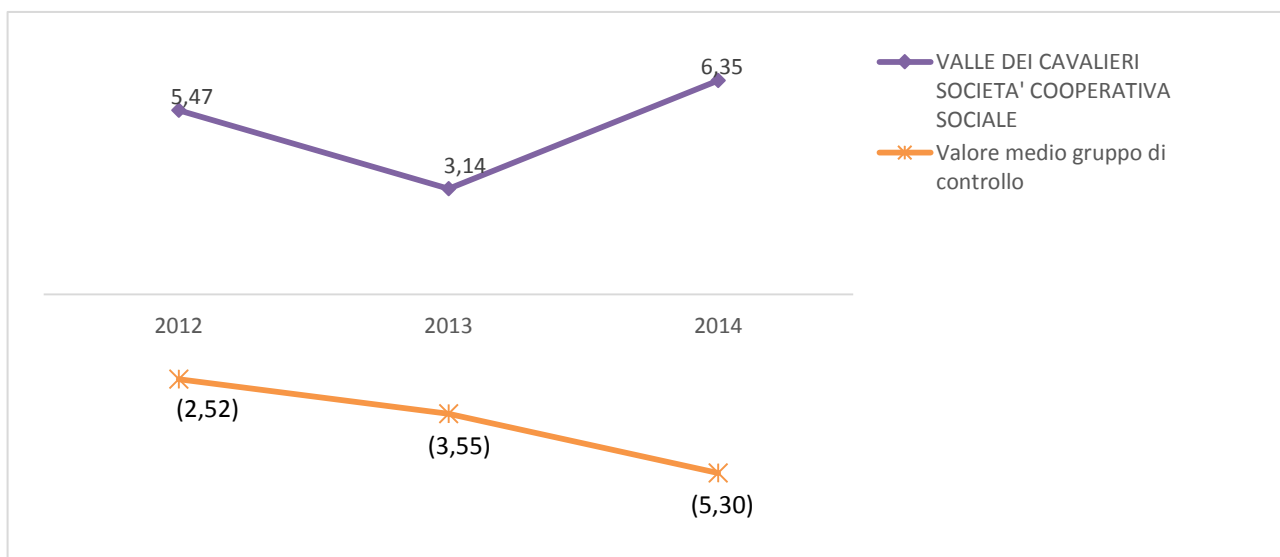


Fig. 8.25. – Indice di indipendenza finanziaria dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.



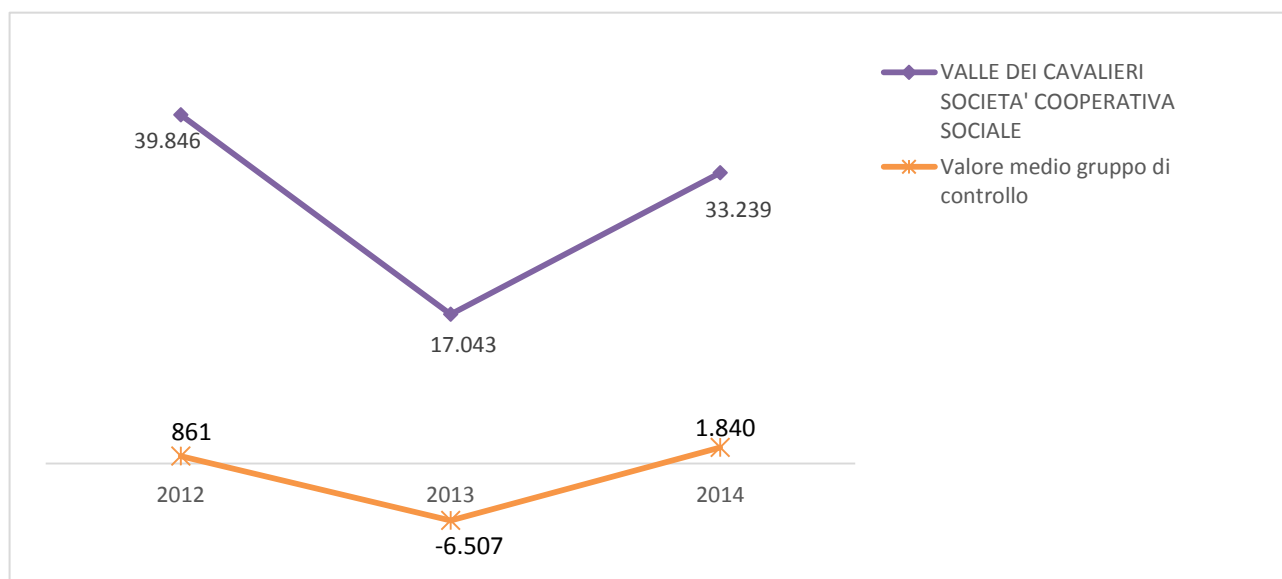
Seppur con valori non molto elevati, la cooperativa Valle dei Cavalieri presenta un **ROI** positivo con un *trend* in crescita. Al contrario, il gruppo di controllo area interna presenta valori negativi e un calo del 110% nel periodo temporale di riferimento.

Fig. 8.26. – Valore del ROI dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.



Infine, esaminando l'andamento del **flusso di cassa di gestione**, si evidenziano valori superiori alla media per la cooperativa Valle dei Cavalieri, anche se in diminuzione dal 2012 al 2014 (Figura 7.27.).

Fig. 8.27. – Trend cash flow dal 2012 al 2014 della Comunità Valle dei Cavalieri e il gruppo di controllo area interna.



In conclusione, la cooperativa Valle dei Cavalieri presenta un discreto equilibrio patrimoniale ed economico, positivo rispetto alle realtà operanti in contesti simili, ultraperiferici. Poniamo tuttavia un accento sull'andamento degli indici finanziari, che sottolineano un debole grado di solidità patrimoniale dell'impresa e un debole livello di autonomia finanziaria. Possiamo infine affermare come la sostenibilità della cooperativa, con oltre 20 anni di attività, faccia perno su un investimento in termini di diversificazione delle attività produttive non legate alla stagionalità e un lavoro costante sulla comunità per favorire lo sviluppo e l'intergenerazionalità all'interno dell'impresa.

I BRIGANTI DI CERRETO SOCIETÀ COOPERATIVA - AREA INTERNA

Considerando i dati di natura patrimoniale, la cooperativa I Briganti di Cerreto fa registrare nel triennio 2012-2014 un lieve calo delle **immobilizzazioni materiali** (Figura 7.28.) che si mantengono al di sotto della media del *cluster* area interna. Si rileva inoltre una crescita esponenziale del valore dei **crediti** (Figura 7.29.), in termini assoluti molto superiore alla media del gruppo di controllo.

Fig. 8.28. – Trend immobilizzazioni materiali dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.

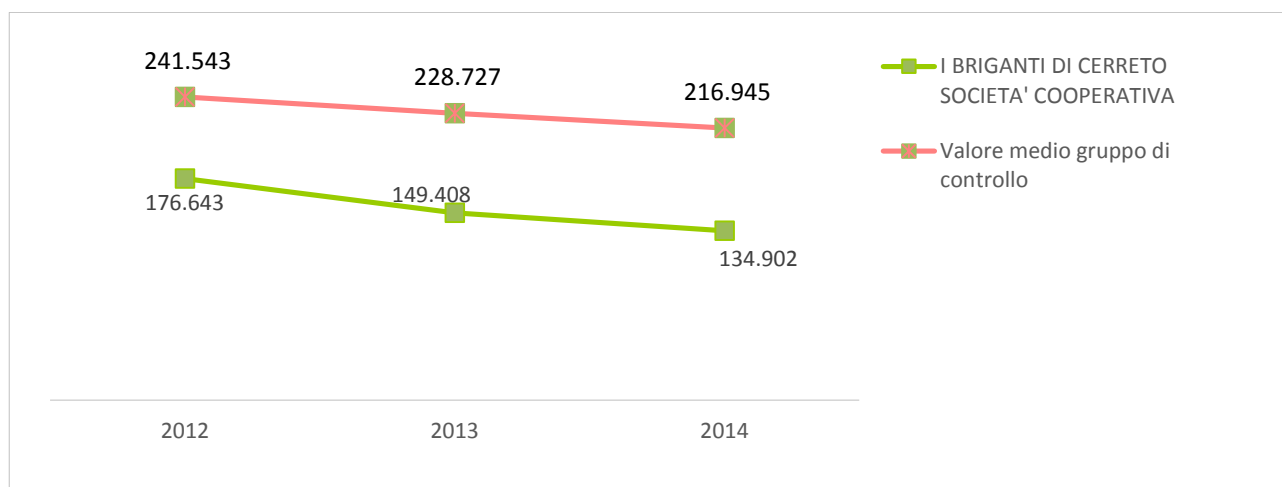
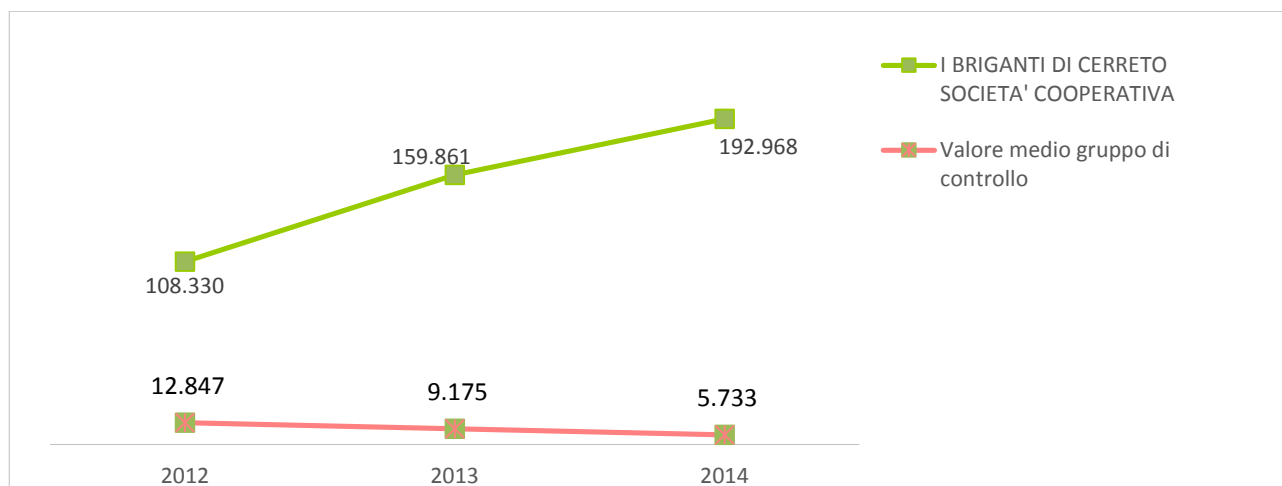


Fig. 8.29. – Trend valore dei crediti dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.



La cooperativa presenta un *trend* in controtendenza rispetto alla media dei **ricavi da vendite e prestazioni** del *cluster* di riferimento dell'area interna: I Briganti di Cerreto hanno registrato un incremento di circa il 4% nel 2014 rispetto al 2012, mentre in decrescita la media dell'area interna (Figura 7.29). I Briganti di Cerreto ha inoltre **costi del personale** più elevati e maggiormente in crescita (+41,5% nel 2014 sul 2012) (Figura 7.30) rispetto al gruppo di controllo. La realtà è in perdita nel triennio considerato, sebbene in netta ripresa rispetto al 2012. Dalle interviste emerge un ruolo in tale risultato degli oneri finanziari, pari a circa €10.000 annui.

Fig. 8.30. – Trend dei ricavi da vendite e prestazioni dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.

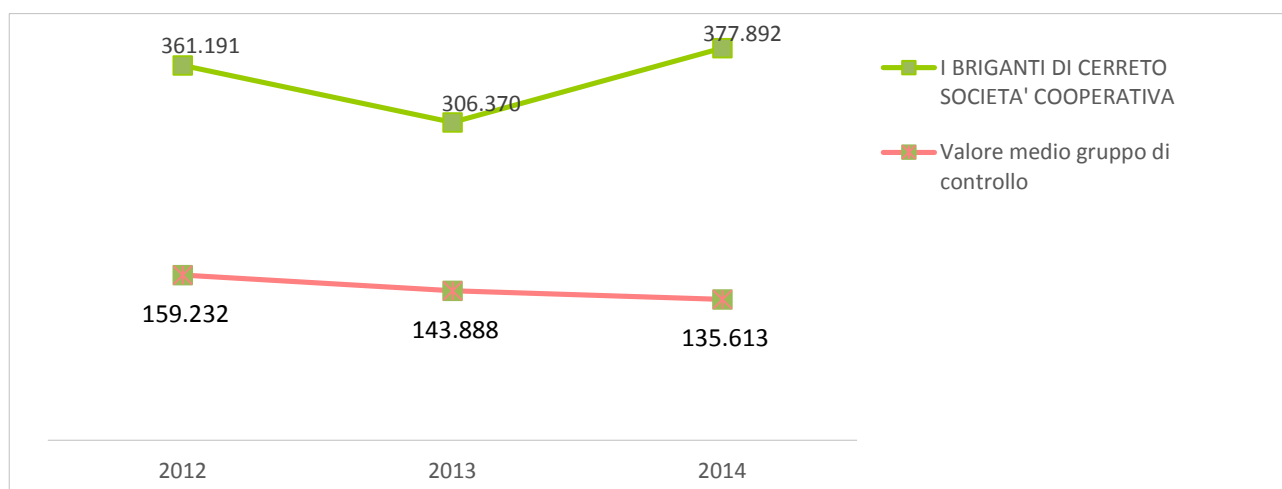


Fig. 8.31. – Trend dei costi del personale dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.

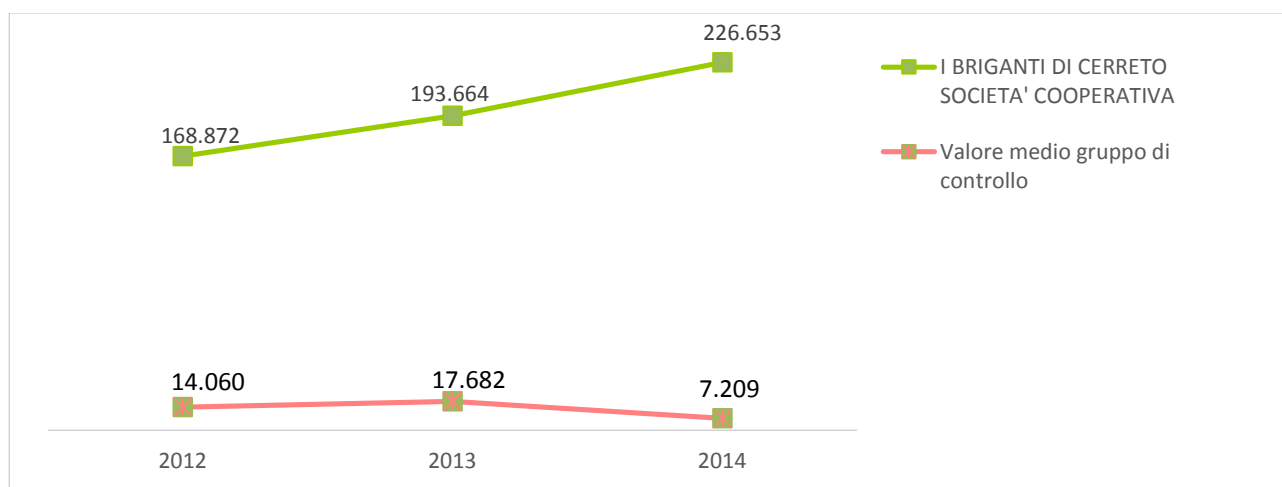
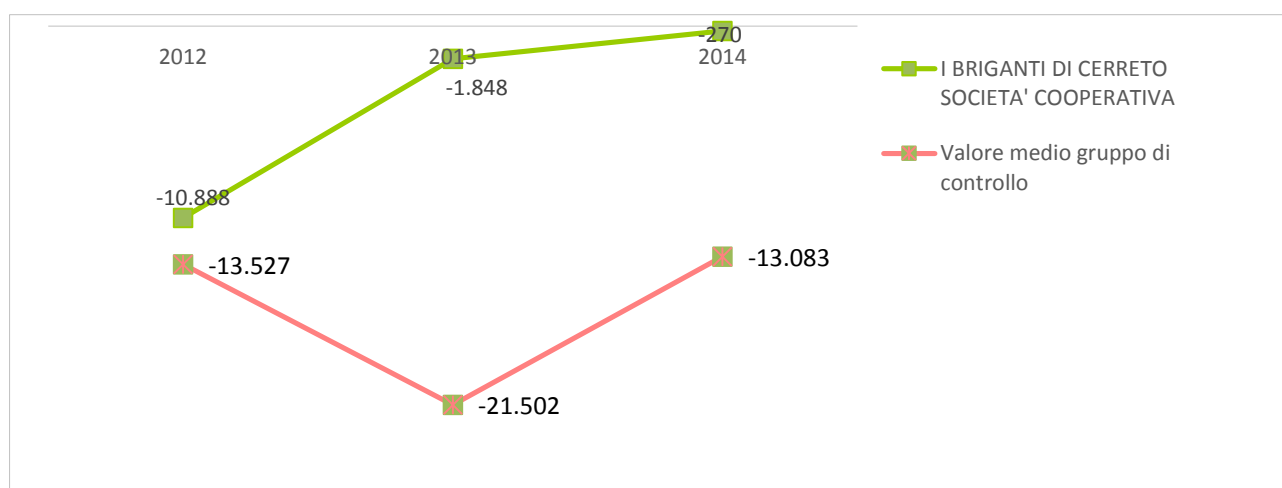


Fig. 8.32. – Trend del valore degli utili/perdite dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.



Considerando gli **indici finanziari**, si evidenzia un **rapporto di indebitamento** in crescita e con valori superiori rispetto al *cluster* di riferimento (Figura 7.32.). Registriamo invece valori percentuali in diminuzione e molto inferiori alla media per l'**indice di indipendenza finanziaria** (Figura 7.33.). In generale la cooperativa manifesta un **buon livello di autonomia finanziaria** e un sufficiente grado di solidità patrimoniale.

Fig. 8.33. – Trend rapporto di indebitamento dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.

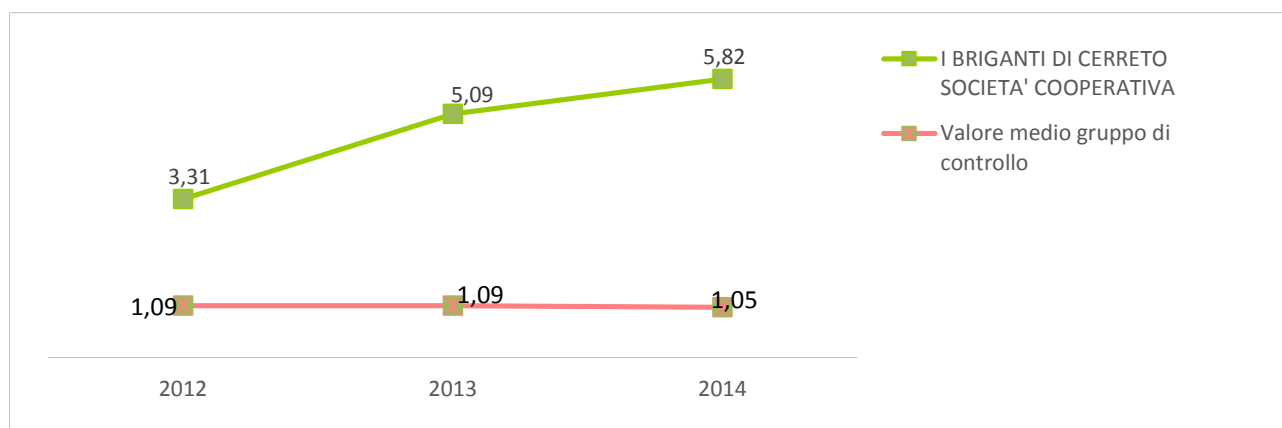
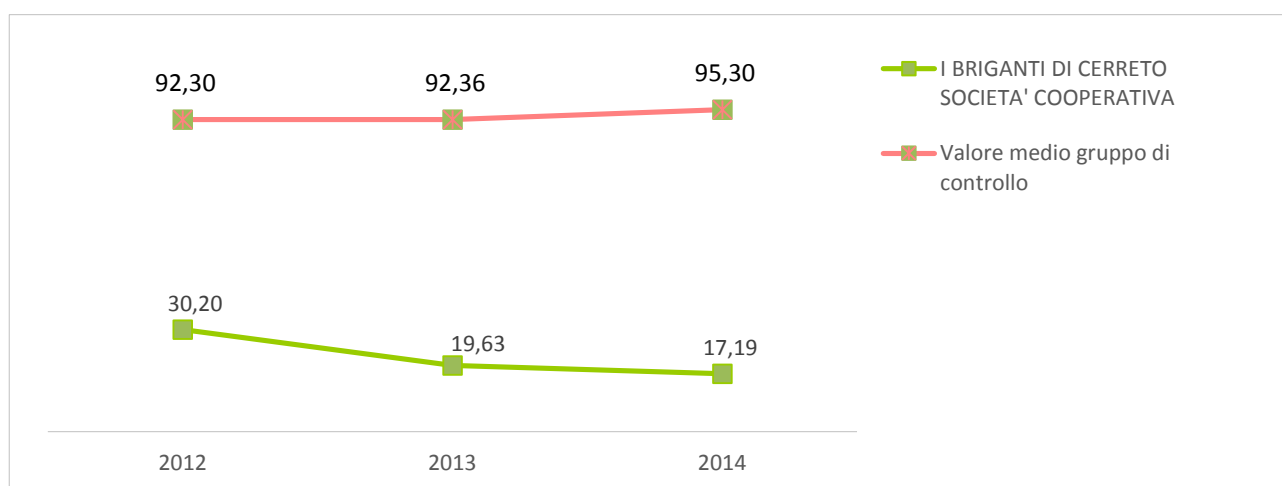
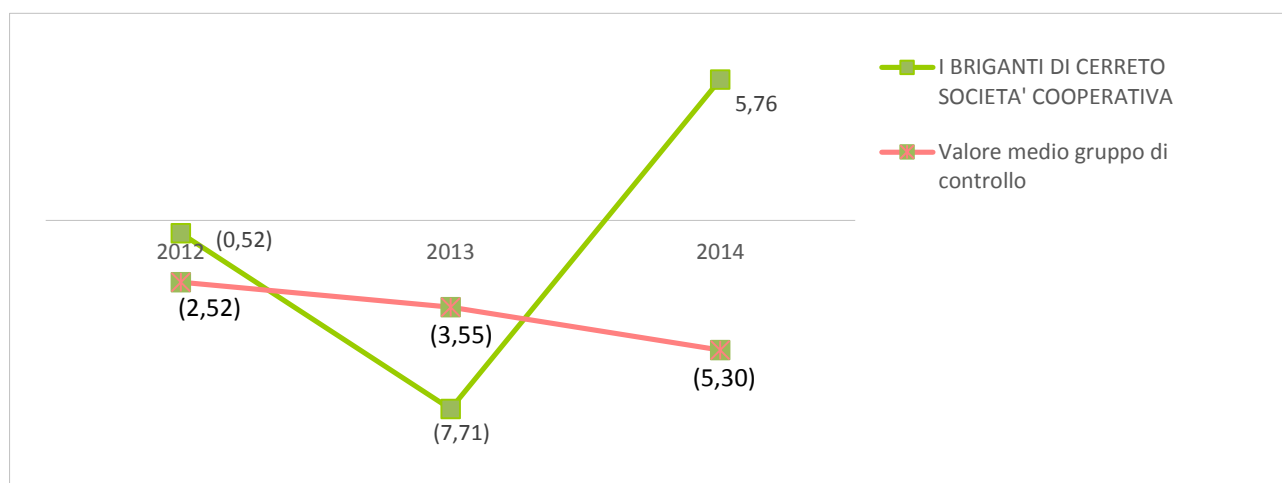


Fig. 8.34. – Indice di indipendenza finanziaria dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.



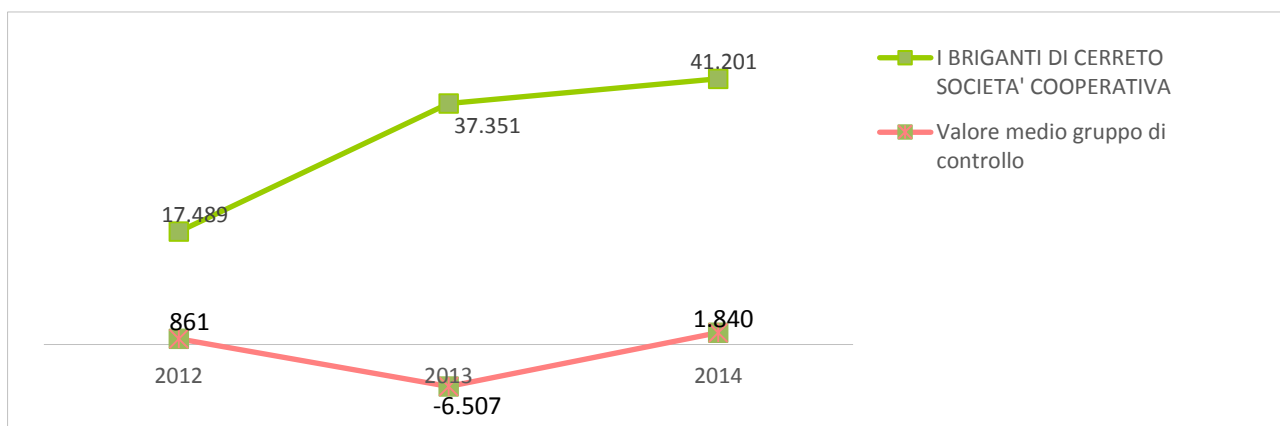
Per quanto riguarda il **rendimento economico del capitale investito** nell'attività caratteristica da parte dei finanziatori, I Briganti di Cerreto presenta un valore positivo sopra la media, più che quintuplicato nel 2014 rispetto al 2012.

Fig. 8.35. – Valore del ROI dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.



Infine, esaminando l'andamento del **cash flow**, la cooperativa in questione fa rilevare valori molto superiori alla media (Figura 7.35.).

Fig. 8.36. – Trend cash flow dal 2012 al 2014 della Cooperativa I Briganti di Cerreto e il gruppo di controllo area interna.



Riassumendo, la cooperativa, pur avendo spesso valori superiori alla media del gruppo area interna, non presenta un bilancio molto positivo dal punto di vista patrimoniale ed economico. La cooperativa ha inoltre un'esposizione finanziaria alta dovuta agli anticipi fattura e agli scoperti di cui ha bisogno per stabilizzare il flusso di cassa e l'operatività stessa della struttura. I Briganti di Cerreto presentano tuttavia buoni livelli di autonomia finanziaria e indipendenza, simbolo anche di un difficile rapporto con le banche che stentano a concedere finanziamenti a causa di un debole sistema di garanzie.

Ragione sociale	Cluster	Voci di bilancio – Stato Patrimoniale	Voci di bilancio – Conto Economico	Indicatori finanziari	Indici di redditività	Indici di produttività
Comunità Cooperativa di Melpignano	Bordo Metropolitano	Discreto equilibrio patrimoniale: immobilizzazioni materiali e valore dei crediti in crescita, così come il valore del patrimonio netto e del capitale sociale.	Trend positivo nel triennio (da considerare la recentissima costituzione della cooperativa): incremento di oltre il 320% dei ricavi da vendite e prestazioni; costi del personale contenuti – seppur in crescita; incremento degli utili oltre il 460%.	Buon livello di autonomia finanziaria , ma un grado di solidità patrimoniale piuttosto critico (sottocapitalizzazione).	Alto indice di redditività del capitale investito.	Flusso di cassa di gestione positivo , nettamente aumentato tra il 2013 e il 2014. A fine 2014 la cooperativa aveva un solo dipendente, con un valore di costo del lavoro più elevato rispetto alle altre realtà e accresciuto del 33% nel triennio.
Cooperativa sociale L’Innesto Onlus	Bordo Metropolitano	Buon equilibrio patrimoniale: notevole aumento nel triennio delle immobilizzazioni materiali e lieve diminuzione del valore dei crediti (in termini assoluti molto superiore alla media del <i>cluster</i> e alle altre cooperative esaminate), patrimonio netto e capitale sociale in continua crescita	Trend positivo nel triennio: continuo incremento dei ricavi da vendite e prestazioni; realtà piuttosto strutturata con costi del personale nettamente superiori al <i>cluster</i> di riferimento; vi è tuttavia una riduzione degli utili nel 2014 rispetto al 2013.	Buon livello di autonomia finanziaria e un ottimo grado di solidità patrimoniale.	Basso indice di redditività del capitale investito , sebbene superiore al <i>cluster</i> e più che raddoppiato dal 2012 al 2014.	Flusso di cassa di gestione positivo con valori molto elevati rispetto alla media del gruppo di controllo. La cooperativa è ben strutturata , occupando a fine 2014 89 dipendenti.
Valle dei Cavalieri Società	Area Interna	Discreto equilibrio patrimoniale:	Discreto equilibrio economico: ricavi da	Insufficiente livello di autonomia finanziaria	Buon indice di redditività del	Discreto flusso di cassa di gestione con

Cooperativa Sociale		immobilizzazioni materiali in lieve diminuzione e valore dei crediti in crescita, stabilmente sopra la media del gruppo di riferimento. Il valore delle immobilizzazioni immateriali è inoltre positivo.	vendite e prestazioni in calo nel triennio – sebbene in termini assoluti superiori rispetto al <i>cluster</i> ; costi del personale in crescita; presenza di perdite d’esercizio in tutto il triennio, anche se in ripresa nel 2014 rispetto all’anno precedente.	e un debole grado di solidità patrimoniale (sottocapitalizzazione)	capitale investito con un trend in crescita.	valori assoluti superiori al gruppo di riferimento, anche se in diminuzione dal 2012 al 2014. A fine 2014 la cooperativa aveva 8 dipendenti, con un valore di costo del lavoro in calo rispetto all’anno precedente.
	I Briganti di Cerreto Società Cooperativa	Area Interna	Debole equilibrio patrimoniale: immobilizzazioni materiali in costante decrescita e al di sotto della media del <i>cluster</i> ; crescita esponenziale del valore dei crediti; valore delle immobilizzazioni immateriali superiore alle altre realtà analizzate e aumentato esponenzialmente nel triennio.	Debole equilibrio economico: ricavi da vendite e prestazioni in crescita dal 2013 al 2014; costi del personale più elevati e maggiormente in crescita rispetto al gruppo di riferimento; presenza di perdite d’esercizio in tutto il triennio, anche se in ripresa.	Buon livello di autonomia finanziaria e un buon grado di solidità patrimoniale.	Basso indice di redditività del capitale investito, sebbene superiore al <i>cluster</i> e più che quintuplicato nel 2014 rispetto al 2012.

8.1.2. Rilevazione dei meccanismi generativi e dei fabbisogni economico-finanziari per lo sviluppo delle cooperative di comunità

L'analisi dei bilanci delle quattro cooperative pilota ha permesso l'identificazione di un *framework* teorico rappresentante la tipologia di finanziamenti disponibili a favore delle cooperative di comunità. Per lo sviluppo dei propri progetti, infatti, le cooperative di comunità possono attivare un ***mix di risorse interne all'organizzazione o esterne a essa***, classificabili a seconda della propria natura e provenienza: comunitaria, privata di mercato o pubblica (vedi Tab. 1).

Tab. 1 – Framework teorico rappresentante la tipologia di finanziamenti disponibili a favore delle cooperative di comunità

	Fonte di finanziamento	Natura del finanziamento
Fonti interne	Base sociale	Versamenti di capitale/prestito sociale
	Gestione	Avanzo di gestione/patrimonio
	Strumenti interni di finanza	<i>Privata di mercato</i>
Fonti esterne	Contributi a fondo perduto	<i>Comunitaria</i>
		<i>Privata di mercato</i>
		<i>Pubblica</i>
	Capitale	<i>Comunitaria</i>
		<i>Privata di mercato</i>
		<i>Pubblica</i>
	Finanza	<i>Comunitaria</i>
		<i>Privata di mercato</i>
		<i>Pubblica</i>
	Beni immobili	<i>Privata di mercato</i>
		<i>Pubblica</i>

Fonte: elaborazione AICCON (2016)

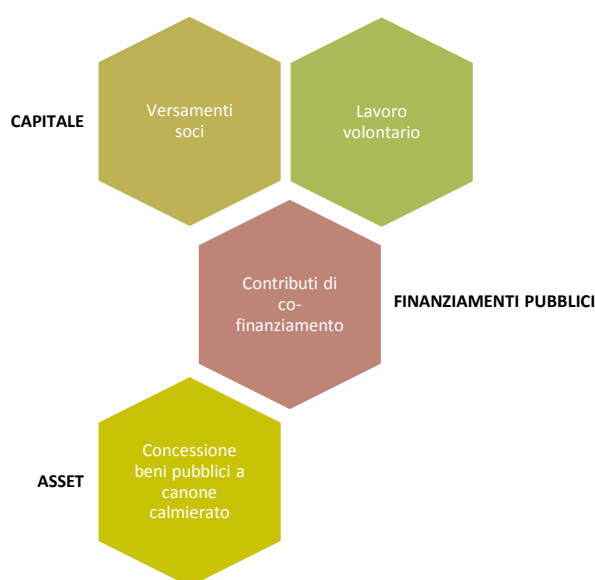
Il fabbisogno finanziario delle imprese è strettamente collegato al loro ciclo di sviluppo; per questo motivo, attraverso interviste semi-strutturate, si sono rilevati i fabbisogni economico-finanziari delle cooperative di comunità selezionate sulla base della Tabella 1, rilevando le fonti di finanziamento interne ed esterne all'organizzazione utilizzate per lo **start-up della cooperativa** (Tabella 2) e la loro **evoluzione nel tempo** (Tabella 3), nonché la previsione dell'evoluzione del fabbisogno finanziario nei prossimi anni.

Tab. 2 – Modalità di finanziamento in fase di start-up delle cooperative selezionate

	Fonte di finanziamento	Natura del finanziamento	Strumenti			
			Melpignano	L'Innesto	Valle dei Cavalieri	Briganti di Cerreto
Fonti interne	Base sociale	Versamenti di capitale/prestito sociale	• Versamenti di capitale da parte di soci ordinari	• Versamenti di capitale da parte di soci ordinari	• Versamenti di capitale da parte di soci ordinari	• Versamenti di capitale da parte di soci ordinari
	Gestione	Avanzo di gestione/patrimonio	• Saldi attivi di bilancio	• Saldi attivi di bilancio	• Saldi attivi di bilancio	
	Strumenti interni di finanza	<i>Privata di mercato</i>				
Fonti esterne	<i>Contributi a fondo perduto</i>	<i>Comunitaria</i>		• Donazioni (in termini di lavoro volontario)	• Donazioni (in termini di lavoro volontario)	• Donazioni (in termini di lavoro volontario)
		<i>Privata di mercato</i>				
		<i>Pubblica</i>	• Contributi di co-finanziamento da parte di enti pubblici (incentivi Conto Energia)		• Contributo di co-finanziamento da parte di enti pubblici (FESR)	• Contributi di co-finanziamento da parte di enti pubblici (Bando GAL turismo di comunità; Bando Provincia Reggio nell'Emilia su sviluppo turistico)
	<i>Capitale</i>	<i>Comunitaria</i>		• Soci sovventori		
		<i>Privata di mercato</i>				
		<i>Pubblica</i>				
	<i>Finanza</i>	<i>Comunitaria</i>	• Finanza cooperativa (finanziamento Coopfond)	• Finanza cooperativa (finanziamento Coopfond)		
		<i>Privata di mercato</i>	• Finanziamenti bancari			
		<i>Pubblica</i>				
	<i>Beni immobili</i>	<i>Privata di mercato</i>				
		<i>Pubblica</i>			• Concessione beni pubblici non/sotto-utilizzati a canone calmierato	

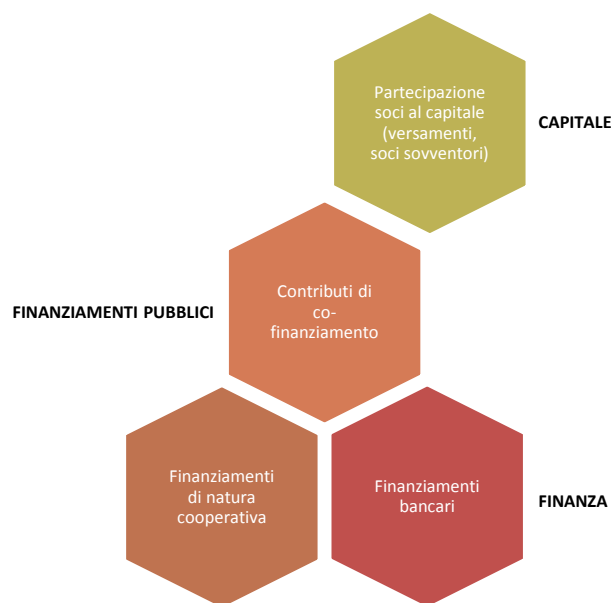
Possiamo notare elementi comuni in termini di modalità di finanziamento dello start-up delle cooperative di comunità all'interno dei due *cluster* di riferimento. Come vedremo in modo più dettagliato nei prossimi paragrafi, mentre **la forza per l'avvio delle realtà ultra-periferiche deriva prevalentemente dalla base sociale**, attraverso il versamento di quote di capitale sociale e il contributo in termini di lavoro volontario, le **cooperative del Bordo Metropolitano** hanno potuto sin dai primi anni accedere a **fonti di natura finanziaria** per sostenere i primi investimenti. È importante inoltre notare all'interno del *cluster* Area Interna il ruolo giocato in fase di start-up dai **contributi di natura pubblica**, così come quello dei **beni pubblici** concessi in affitto a canone calmierato per lo svolgimento e lo sviluppo delle attività imprenditoriali.

Fig. 8.37 Driver per lo start-up delle cooperative di comunità del cluster area interna



D'altra parte, anche all'interno del *cluster* Bordo Metropolitano è importante, e nel caso della Cooperativa Sociale L'Innesto fondamentale, in fase di avvio la partecipazione dei soci al capitale della cooperativa, non solo limitandosi alle quote da socio ordinario, ma introducendo anche lo strumento del socio sovventore. Come già sottolineato, queste realtà hanno avuto inoltre la possibilità di accedere a finanziamenti esterni, non solo di natura pubblica, ma anche privata da parte di fondi mutualistici e istituti bancari.

Fig. 8.38 Driver per lo start-up delle cooperative di comunità del cluster Bordo Metropolitano



Tab. 3 – Modalità di finanziamento in fase di maturazione delle cooperative seleziona

	Fonte di finanziamento	Natura del finanziamento	Strumenti			
			Melpignano	L'Innesto	Valle dei Cavalieri	Briganti di Cerreto
Fonti interne	Base sociale	Versamenti di capitale/prestito sociale	Aumento di capitale	- Aumento di capitale (capitale dinamico) - Prestito sociale	Aumento di capitale	Aumento di capitale
	Gestione	Avanzo di gestione/patrimonio	- Saldi attivi di bilancio - Utili detassati	- Saldi attivi di bilancio - Utili detassati	- Saldi attivi di bilancio - Utili detassati	- Saldi attivi di bilancio - Utili detassati
	Strumenti interni di finanza	Privata di mercato				
Fonti esterne	Contributi a fondo perduto	Comunitaria		Donazioni (in termini di lavoro volontario)	Donazioni (in termini di lavoro volontario)	
		Privata di mercato			- Donazioni da parte di aziende locali - Contributi Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A.	
		Pubblica	Contributi di co-finanziamento da parte di enti pubblici (incentivi Conto Energia)	Contributi di co-finanziamento da parte di enti pubblici (Programma Operativo Competitività FESR, bando SPRAR)	Contributi di co-finanziamento da parte di enti pubblici (FESR, FEASR, Incentivi Conto Energia)	
	Capitale	Comunitaria		- Soci sovventori - Soci finanziatori (Coopfond) - Fondi mutualistici (Coopfond)		
		Privata di mercato				
		Pubblica				
	Finanza	Comunitaria		Finanza cooperativa	Finanza cooperativa (CFI)	
		Privata di mercato	Finanziamenti bancari	- Finanziamenti bancari - Mutui ipotecari	- Finanziamenti bancari - Mutui ipotecari	Finanziamenti bancari
		Pubblica		Finanza agevolata (Fondo Jeremie Lombardia)	- Finanza agevolata (contributi FESR in conto interessi) - Anticipo per gestione servizi	
	Beni immobili	Privata di mercato				Concessione a titolo gratuito immobili privati per attività sociali.

		<i>Pubblica</i>		• Concessione ad uso gratuito edifici pubblici non/sotto-utilizzati		• Concessione con affitto calmierato edifici pubblici non/sotto-utilizzati
Garanzie			• Confidi sistema cooperativo (Cooperfidi)	• Confidi sistema cooperativo (Cooperfidi) • Reali su beni di proprietà dell'organizzazione	• Confidi sistema cooperativo (Cooperfidi) • Garanzia personale soci del CdA • Contributi Gestore dei Servizi Energetici – GSE S.p.A. • Reali su beni di proprietà dell'organizzazione	• Garanzia personale soci

8.2 Individuazione degli strumenti più idonei per il finanziamento delle esperienze selezionate

L'analisi dei bilanci e le interviste alle quattro esperienze pilota hanno messo in luce due livelli caratteristici, e conseguentemente, due diversi approcci agli strumenti finanziari dettati dalle peculiarità identitarie delle singole cooperative.

Come evidenziato dall'analisi di contesto, si evince anche dal punto di vista economico-finanziario la natura comunitaria delle due cooperative operanti nelle realtà più piccole e decentrate, a livello di **borgo** ("I Briganti di Cerreto" e "Valle dei Cavalieri"), mentre vengono introdotti strumenti finanziari più complessi all'interno delle due realtà del **Bordo Metropolitano** (Cooperativa sociale "L'innesto" e Melpignano), in cui la natura comunitaria si fonde con strumenti tradizionali e dove si possono ipotizzare *policy* per lo sviluppo di **strumenti finanziari innovativi** o **fonti di finanziamento "ibride"**, che garantiscano comunque un **continuo coinvolgimento della comunità**.

Riprendendo quanto emerso nell'analisi delle modalità di finanziamento delle cooperative di comunità analizzate, cerchiamo di seguito di individuare per ogni cooperativa le *policy* di sviluppo più adeguate a partire dai gap individuati.

COMUNITÀ COOPERATIVA DI MELPIGNANO - AREA BORDO METROPOLITANO

Ragione sociale	Modalità di finanziamento start-up cooperativa	Elementi di sostenibilità	<i>Policy</i> per lo sviluppo futuro
Comunità Cooperativa di Melpignano	• Base sociale (versamenti di capitale da parte di soci ordinari); • Risultato di gestione positivo; • Finanza cooperativa; • Finanza tradizionale; • Sostegno pubblico. •	• Risultato di gestione positivo; • Base sociale piuttosto ampia (dovuto anche alle caratteristiche del contesto); • Finanza tradizionale; • Sostegno pubblico.	• Strumenti per dilatare la partecipazione finanziaria e al capitale della cooperativa da parte della comunità. • Creazione di strumenti di finanza agevolata che facilitino l'accesso al credito (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio);

			• Introduzione di strumenti finanziari innovativi, come quelli orientati all'impatto sociale.
--	--	--	--

La Comunità Cooperativa di Melpignano è la più recente tra quelle analizzate, avviata nel 2011 e quindi da poco uscita dalla fase di start-up. L'investimento iniziale per l'avvio delle attività, partita dall'iniziativa dell'Amministrazione Comunale di realizzare un impianto fotovoltaico diffuso al fine di ridurre l'impatto ecologico e limitare il consumo di suolo agricolo, è stato sostenuto, oltre che dal contributo dei 71 soci fondatori, da un finanziamento bancario, uno garantito da Coopfond e dai contributi del Quarto Fondo Energia. Tutto ciò è stato permesso grazie ad una collaborazione con l'Università del Salento ed un'altra realtà locale attraverso cui sono stati elaborati due studi di fattibilità, fondamentali per l'ottenimento dei finanziamenti.

Sebbene la cooperativa di Melpignano abbia utilizzato nel suo ciclo di vita strumenti di diversa natura, la sua sostenibilità finanziaria è legata soprattutto alla gestione ordinaria e, in secondo luogo, a strumenti finanziari tradizionali. Emerge la necessità di **diversificazione**, da un lato dei servizi e dei prodotti offerti dalla cooperativa, dall'altro degli strumenti finanziari a sostegno della stessa.

Una delle maggiori difficoltà che ostacola la sostenibilità della cooperativa di Melpignano – ma anche quella delle altre cooperative analizzate – è legata all'**accesso al credito**, spesso difficoltoso a causa della sottocapitalizzazione e dalla recente costituzione dell'impresa. *Policy* che favoriscano il potenziamento degli **strumenti di finanza agevolata**, anche di natura cooperativa, sosterrrebbero il suo sviluppo e gli investimenti futuri.

Inoltre, vi è la necessità di introdurre strumenti che garantiscano il **maggiore coinvolgimento della comunità**, sia in termini di partecipazione al capitale della cooperativa, sia attraverso l'introduzione di strumenti più innovativi, come il *crowdfunding*. Quest'ultimo può essere di due tipologie, entrambe applicabili alla realtà analizzata: l'*equity crowdfunding*, dove tramite l'investimento online si acquista un titolo di partecipazione nell'organizzazione; o il *lending crowdfunding*, ossia un prestito personale erogato direttamente tra soggetti privati mediante l'utilizzo di piattaforme web.

Per la natura dei servizi erogati dalla Comunità Cooperativa di Melpignano si può inoltre ipotizzare l'applicazione di **strumenti di finanza a impatto sociale**, sebbene in Italia ancora poco diffusi.

COOPERATIVA SOCIALE L'INNESTO ONLUS - AREA BORDO METROPOLITANO

Ragione sociale	Modalità di finanziamento start-up cooperativa	Elementi di sostenibilità	Policy per lo sviluppo futuro
Cooperativa sociale L'Innesto	• Base sociale (versamenti di capitale da parte di soci ordinari); • Risultato di gestione positivo; • Finanza cooperativa; • Soci sovventori.	• Risultato di gestione positivo; • Diversificazione delle attività produttive, rivolte anche al mercato e all'esterno della comunità di riferimento; • Coinvolgimento della comunità attraverso le quote associative, il principio del capitale dinamico, lo strumento del socio sovventore e finanziatore; • <i>Funding mix.</i>	• Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Incentivi al capitale umano per attrarre competenze e <i>high skill</i>; • Creazione di strumenti di natura ibrida (combinazione di strumenti finanziari ed erogativi).

La Cooperativa sociale L'Innesto è stata fondata nel 1999 da 20 soci, finanziando le prime fasi attraverso il coinvolgimento della propria base associativa (le quote dei soci ordinari) e il contributo dei soci sovventori, che hanno permesso l'avvio del settore sociale (inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati) e di quello agricolo. I primi anni di attività (sino al 2006) hanno visto l'ampliarsi dei settori di attività, il raddoppiarsi dei soci e del capitale sociale e un finanziamento di Coopfond a sostegno dello start-up del settore agricolo, rimborsato in sette anni grazie all'attività di gestione ordinaria in crescita esponenziale.

Ad oggi, i due *driver* che guidano la sostenibilità della Cooperativa sociale L'Innesto sono la **diversificazione degli strumenti finanziari adottati** e il graduale e **continuo coinvolgimento della comunità** all'interno della struttura attraverso l'applicazione del

principio del capitale dinamico e l'introduzione di strumenti quali il socio sovventore, il socio finanziatore e il prestito sociale.

Una delle maggiori difficoltà che ostacola la sostenibilità della cooperativa è legata agli oneri finanziari troppo elevati, si conferma quindi la necessità di potenziare – e introdurre di nuovi- **strumenti di finanza agevolata**.

In secondo luogo, per favorire lo sviluppo de L'Innesto e altre realtà simili è importante l'introduzione di incentivi per la **valorizzazione del capitale umano della cooperativa**, che le permettano di attrarre **competenze** e **high skill** soprattutto legate al *marketing* e promozione turistica. In questo modo si riuscirebbero a valorizzare al meglio gli investimenti fatti e a stabilizzarli.

Infine, per favorire lo sviluppo di cooperative di comunità come quella in analisi possiamo immaginare **fonti di finanziamento "ibride"**, in cui la natura comunitaria si fonde con strumenti finanziari tradizionali e fonti di natura privata provenienti da fondazioni.

VALLE DEI CAVALIERI SOCIETÀ COOPERATIVA SOCIALE - AREA INTERNA

Ragione sociale	Modalità di finanziamento start-up cooperativa	Elementi di sostenibilità	Policy per lo sviluppo futuro
Valle dei Cavalieri Società Cooperativa Sociale	• Base sociale (versamenti di capitale da parte di soci ordinari); • Risultato di gestione positivo; • Donazioni (in termini di lavoro volontario); • Contributo di co-finanziamento da parte di enti pubblici. • Concessione di beni immobili a canone calmierato.	• Risultato di gestione positivo; • Diversificazione delle attività produttive, rivolte anche al mercato e all'esterno della comunità di riferimento; • Coinvolgimento della comunità attraverso le quote associative, il lavoro volontario e il rapporto con le imprese del territorio; • <i>Funding mix</i>;	• Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Miglioramento del sistema delle garanzie; • Destinazione di specifici capitoli di finanza pubblica alla cooperazione di comunità.

		• Asset comunitari concessi a titolo gratuito.	
--	--	--	--

La Cooperativa Sociale Valle dei Cavalieri è la più longeva delle quattro esperienze pilota, festeggiando quest'anno (2016) i 25 anni di attività. La fase di avvio è stata caratterizzata dal fondamentale contributo dei soci (25 i fondatori) in termini di capitale sociale e lavoro volontario per la ristrutturazione dell'edificio della scuola elementare del paese concessa alla cooperativa in affitto a canone calmierato per lo svolgimento di attività sociali. Importante per lo start-up è stata inoltre la concessione di un contributo pubblico da parte della Regione attraverso il Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, in forma di co-finanziamento, per l'avvio del bar, del ristorante e del mini-market.

I maggiori punti di forza dal punto di vista della sostenibilità economico-finanziaria della Cooperativa sociale Valle dei Cavalieri sono da un lato la **diversificazione delle attività produttive**, rivolte prevalentemente all'esterno e non legate alla stagionalità; dall'altro il **grande e continuo coinvolgimento della comunità** all'interno dell'impresa, delle sue attività e della *governance*, non solo attraverso le quote associative, ma anche con il lavoro volontario e il rapporto e supporto costante del tessuto imprenditoriale locale.

Anche in questo caso si evidenzia il bisogno di **strumenti di finanza agevolata**, ad oggi poco presenti sul mercato o comunque difficilmente accessibili. Oltre a *policy* che favoriscano l'abbassamento degli oneri finanziari per le cooperative di comunità, si rileva anche la necessità di un **sistema di garanzie più favorevole**. Le cooperative di comunità come quella in analisi, sottocapitalizzate e poco strutturate, non hanno spesso le caratteristiche di meritorietà del credito richieste dagli istituti bancari. *Policy* volte a favorire la **creazione di strumenti finanziari ad hoc** per questo tipo di realtà che prevedano una **valutazione del merito creditizio** che prenda in considerazione anche altri fattori oltre a quelli economico-finanziari favorirebbero lo sviluppo e nuovi investimenti.

I BRIGANTI DI CERRETO SOCIETÀ COOPERATIVA - AREA INTERNA

Ragione sociale	Modalità di finanziamento start-up cooperativa	Elementi di sostenibilità	Policy per lo sviluppo futuro
I Briganti di Cerreto Società Cooperativa	• Base sociale (versamenti di capitale da parte di soci ordinari); • Donazioni (in termini di lavoro volontario); • Contributo di co-finanziamento	• Risultato di gestione positivo; • Base sociale; • Rapporto con gli enti pubblici; • Asset comunitari concessi a titolo gratuito o a	• Strumenti per favorire la partecipazione della comunità al capitale della cooperativa (soci sovventori e finanziatori, prestito sociale);

	da parte di enti pubblici.	canone agevolato.	• Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Miglioramento del sistema delle garanzie; • Destinazione di specifici capitoli di finanza pubblica alla cooperazione di comunità; • Incentivi al capitale umano per attrarre competenze e <i>high skill</i>.
--	----------------------------	-------------------	---

I Briganti di Cerreto Società Cooperativa nasce formalmente nel 2003 con 16 soci, che già dal 1995 gestivano a rotazione ed in forma volontaria gli esercizi commerciali del paese (bar e spaccio). Leva per lo start-up è quindi stata l'apporto dei soci, sia in termini di capitale sociale che di lavoro volontario, ma soprattutto l'aggiudicazione nel 2005 di un bando promosso dal GAL locale e dalla Provincia di Reggio nell'Emilia per lo sviluppo di attività di turismo di comunità.

L'analisi della cooperativa I Briganti di Cerreto ha confermato la **diversificazione delle attività produttive** e l'apertura delle stesse all'esterno della comunità di riferimento come principale *driver* per questa tipologia di realtà. In secondo luogo è da evidenziare il ruolo in termini di sostenibilità da un lato degli **enti pubblici** e dall'altro degli **asset comunitari**, di natura pubblica o privata, concessi alla cooperativa a titolo gratuito o a canone calmierato.

Le maggiori criticità affrontate dalla cooperativa i Briganti di Cerreto sono legate innanzitutto a un difficile accesso al credito e alla parte di produzione legata alla Pubblica Amministrazione che comporta problemi connessi al ritardo dei pagamenti.

In questo caso – e in generale nelle cooperative operanti in aree interne- sarebbe interessante l'introduzione di **policy pubbliche** che destinino specifici **capitoli di finanza pubblica** alla cooperazione di comunità, come norme che garantiscano la concessione di incarichi diretti al di sotto di certi importi per la cura e gestione delle aree interne ultra-periferiche, l'introduzione di criteri di aggiudicazione degli appalti in tali aree che tengano

conto della prossimità di tali imprese al territorio – non tralasciando criteri di qualità del servizio erogato - e l'introduzione di accordi con istituti di credito che permettano la concessione di anticipi su finanziamenti pubblici assegnati.

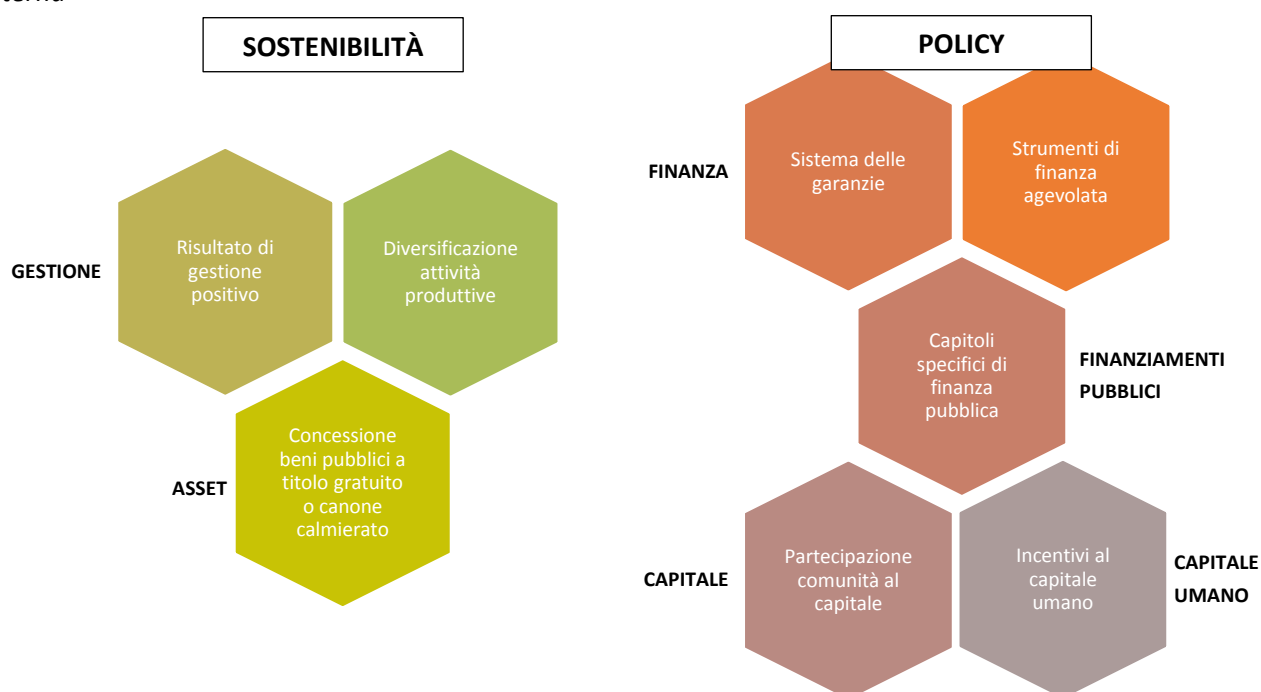
Cluster	Ragione sociale	Elementi di sostenibilità	Punti di debolezza e maggiori criticità	Policy per lo sviluppo futuro
Bordo metropolitano	Comunità Cooperativa di Melpignano	• Risultato di gestione positivo; • Base sociale piuttosto ampia (dovuto anche alle caratteristiche del contesto); • Finanza tradizionale; • Sostegno pubblico.	• Debole partecipazione della comunità al capitale e al rischio imprenditoriale; • Poca diversificazione delle attività produttive, soprattutto rivolte all'interno della comunità di riferimento; • Scarso <i>funding mix</i>; • Difficoltà di accesso al credito (sottocapitalizzazione e recente costituzione).	• Strumenti per dilatare la partecipazione finanziaria e al capitale della cooperativa da parte della comunità. • Creazione di strumenti di finanza agevolata che facilitino l'accesso al credito (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Introduzione di strumenti finanziari innovativi, come quelli orientati all'impatto sociale.
	Cooperativa sociale L'Innesto	• Risultato di gestione positivo; • Diversificazione delle attività produttive, rivolte anche al mercato e all'esterno della comunità di riferimento; • Coinvolgimento della comunità attraverso le quote associative, il principio del capitale dinamico, lo strumento del socio sovventore e finanziatore; • <i>Funding mix</i>.	• Elevata esposizione finanziaria; • Alti oneri finanziari; • Carenza di competenze specifiche per valorizzare e mettere a sistema gli investimenti.	• Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Incentivi al capitale umano per attrarre competenze e <i>high skill</i>; • Creazione di strumenti di natura ibrida (combinazione di strumenti finanziari ed erogativi).

Area Interna	Valle dei Cavalieri Società Cooperativa Sociale	• Risultato di gestione positivo; • Diversificazione delle attività produttive, rivolte anche al mercato e all'esterno della comunità di riferimento; • Coinvolgimento della comunità attraverso le quote associative, il lavoro volontario e il rapporto con le imprese del territorio; • <i>Funding mix</i>; • Asset comunitari concessi a titolo gratuito.	• Difficoltà di accesso al credito (sottocapitalizzazione e mancanza di garanzie); • Alti oneri finanziari; • Mancanza di intergenerazionalità nella <i>governance</i>; • Attrezzature e macchinari da ammodernare.	• Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Miglioramento del sistema delle garanzie; • Destinazione di specifici capitoli di finanza pubblica alla cooperazione di comunità.
	I Briganti di Cerreto Società Cooperativa	• Risultato di gestione positivo; • Base sociale; • Rapporto con gli enti pubblici; • Asset comunitari concessi a titolo gratuito o a canone agevolato.	• Attività maggiormente connessa al rapporto con la Pubblica Amministrazione; • Poca diversificazione delle attività produttive, soprattutto rivolte all'interno della comunità di riferimento; • Difficoltà di accesso al credito (sottocapitalizzazione e mancanza di garanzie).	• Strumenti per favorire la partecipazione della comunità al capitale della cooperativa (soci sovventori e finanziatori, prestito sociale); • Creazione di strumenti di finanza agevolata (condizioni credito agevolate, introduzione nuovi strumenti per la valutazione del merito creditizio); • Miglioramento del sistema delle garanzie; • Destinazione di specifici capitoli di finanza pubblica alla cooperazione di comunità; • Incentivi al capitale umano per attrarre competenze e <i>high skill</i>.

In conclusione, possiamo identificare all'interno delle cooperative di comunità diversi *driver* di sostenibilità e altrettanti *driver* per lo sviluppo, alcuni comuni ai quattro modelli analizzati, altri rappresentanti i *cluster* di riferimento.

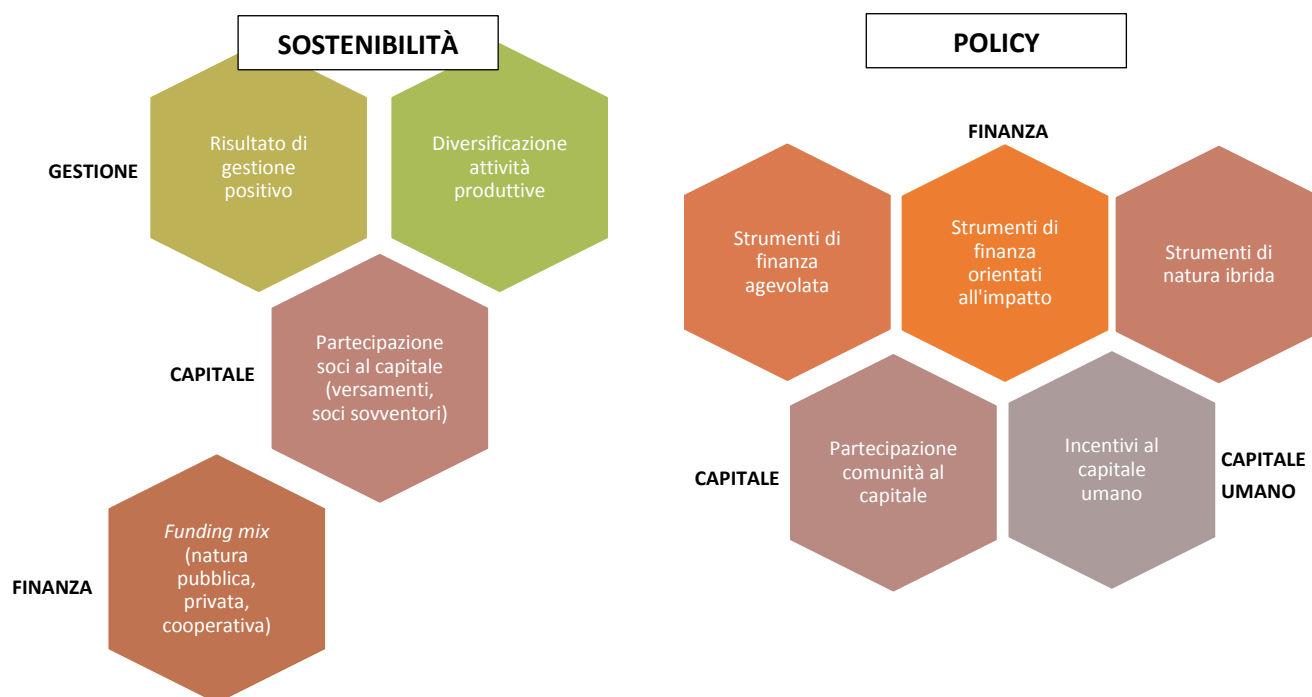
Partendo dal **cluster area interna**, è importante rilevare la debolezza – in termini di sostenibilità e struttura economico-finanziaria – delle cooperative di comunità con localizzazione ultraperiferica. Tale evidenza è riscontrabile nelle analisi effettuate e nei dati relativi al gruppo di controllo. Emerge quindi la necessità di tali realtà di **strutturarsi e aprirsi maggiormente all'esterno** investendo nella propria gestione caratteristica e diversificando le proprie attività produttive, ma anche coinvolgendo all'interno delle cooperative le nuove generazioni e introducendo nuove competenze e *high skill* sulle tematiche del *marketing*, della promozione territoriale e del turismo in grado di sostenerne lo sviluppo.

Fig. 8.39 Elementi di sostenibilità e policy per lo sviluppo futuro delle cooperative di comunità del cluster area interna



Le cooperative del **Bordo Metropolitano** sono invece generalmente più complesse e strutturate che tuttavia hanno **maggiori difficoltà di coinvolgimento della comunità**, soprattutto in termini di partecipazione al capitale e al rischio d'impresa. In questo, la cooperativa sociale L'Innesto rappresenta un'eccezione e una *best practice* poiché è in grado di coinvolgere la comunità attraverso l'uso di diversi strumenti fondamentali per la sostenibilità d'impresa. Per la natura di tali realtà si prospetta la possibile **introduzione di strumenti innovativi**, come il *crowdfunding* e la finanza a impatto sociale.

Fig. 8.40 Elementi di sostenibilità e policy per lo sviluppo futuro delle cooperative di comunità del cluster Bordo Metropolitano



In generale, i maggiori *driver* per la sostenibilità e lo sviluppo delle cooperative di comunità sono legati innanzitutto alla **diversificazione delle attività produttive e degli strumenti finanziari a supporto della cooperativa**, in secondo luogo al **continuo e costante coinvolgimento della comunità** all'interno dell'impresa, all'adeguamento degli strumenti finanziari alle esigenze delle cooperative di comunità attraverso l'introduzione di **nuovi meccanismi di finanza agevolata**, all'introduzione di **nuove competenze e high skill** soprattutto in materia di promozione turistica e *marketing* e, infine, al miglioramento del sistema di **finanziamenti pubblici** dedicati.

9 ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITÀ ORGANIZZATIVA

9.1 Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate

Dall'analisi dei casi osservati appare evidente come le "cooperative di comunità" si presentino come organizzazioni con caratteristiche tipiche delle imprese "non profit" e che, quindi, hanno (contemporaneamente) la caratteristica di essere:

1. imprese, e per questo distinte da qualunque altra occasione di attività di produzione che non dimostra di possedere determinate caratteristiche essenziali quali:
 - la visione sistemica, che implica l'integrazione di tutte le operazioni volte a realizzare gli obiettivi dell'organizzazione;
 - l'autonomia, ossia la libertà di decisione a livello strategico e operativo;
 - l'economicità, ossia la permanente ispirazione alla logica dell'efficacia strategica e dell'efficienza operativa²⁸;
2. private, e per questo distinte dalle aziende pubbliche, non considerate appartenenti al settore non profit, in quanto - sebbene anch'esse ovviamente non perseguano lo scopo del profitto - hanno la peculiarità di essere emanazione diretta o indiretta di enti dotati (in qualche misura) di un potere d'imposizione tributaria, distinguendosi per questo nettamente ed in aspetti rilevanti della loro economicità.
3. non principalmente orientate al perseguimento del profitto, presentando per questo caratteristiche particolari, in quanto:
 - la legittimazione della loro presenza nella comunità è collegata alla quantità e qualità dei bisogni reali e percepiti che sono in grado di soddisfare;
 - il valore dei risultati conseguiti con il proprio operare non è misurato prevalentemente o unicamente dal valore di scambio, ma dall'utilità sociale prodotta, indipendentemente dalla capacità di qualcuno di pagare un prezzo;
 - la produzione e la cessione dei beni non è strumentale ad accrescere il valore di scambio, ma diventa fine a sé stesso;
 - la massimizzazione di un valore economico residuale non è criterio guida né parametro per valutare il grado di successo o per esprimere giudizi sul grado di razionalità tecnica, organizzativa ed economica applicata nello svolgimento delle attività;

²⁸ Questo comportamento è in verità tipico sia delle aziende sia delle imprese, essendo inteso come costante tensione all'efficienza e all'efficacia, ma non per questo necessariamente comportare la massimizzazione o realizzazione del profitto, quanto piuttosto la creazione di condizioni necessarie e sufficienti per garantire nel tempo la sopravvivenza dell'organizzazione. Nel caso delle cooperative di comunità, è però corretto riferirsi alla categoria di "impresa" e non (semplicemente) di "azienda" in quanto esse realizzano la loro funzione produttiva operando sui mercati e affrontando la competizione dal lato della domanda e dell'offerta. Dunque, in quanto "imprese" si configurano come aziende economicamente autonome e come tali sono chiamate a superare autonomamente la sfida della sopravvivenza economica, garantendo così la propria durabilità.

- il rischio connesso alle scelte tecniche, organizzative ed economiche non viene assunto da chi esercita il potere decisionale nella prospettiva-speranza di aumentare la propria ricchezza economica (fine del profitto), ma deve essere considerato e valutato nella prospettiva di non perdere la propria autonomia e indipendenza riferita al lungo periodo (si dovrebbe parlare, perciò, di equilibrio economico come vincolo di sopravvivenza e non come obiettivo da massimizzare).

9.2 La cooperativa di comunità come “specificata” forma di impresa sociale

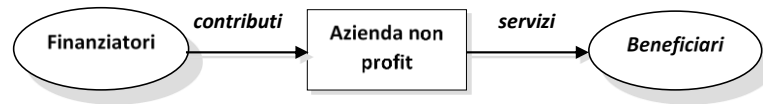
All'interno dell'insieme delle aziende non profit, i casi analizzati sembrano indicare la cooperativa di comunità come una “specificata” forma di impresa sociale, distinguendosi in questo sia dalle più note aziende non profit di erogazione o di autoproduzione, sia dalla più tipica forma di impresa sociale tipicamente riferita alla forma della cooperativa sociale, sia essa di tipo a o b.

Nello specifico, ed al fine di meglio chiarire, gli elementi che caratterizzano ed hanno reso sostenibile le esperienze osservate, conviene qui richiamare una tassonomia tipica delle organizzazioni non profit (Airoidi, 1996; Travaglini, 1997, Capaldo, 1996) che - centrando la analisi su discriminanti quali (a) i destinatari degli out-put; (b) la capacità di copertura dei costi; (c) la categoria o gruppo dominante, intesa come insieme di soggetti ai quali è statutariamente attribuito il potere decisionale - permette di suddividere dette organizzazioni in (a) aziende di erogazione, (b) aziende autoproduttrici, (c) imprese sociali. Ne richiamiamo qui di seguito dunque le principali caratteristiche, così da poi meglio qualificare caratteristiche tipiche della sostenibilità organizzativa propria della cooperativa di comunità così come desumibile dai casi analizzati.

a) Le aziende di erogazione

Sono tali quelle aziende che cedono la produzione alla collettività attraverso atti di liberalità, ovvero senza ricevere alcuna prestazione o ricevendo una controprestazione poco più che simbolica. I beneficiari del loro operato sono quindi soggetti indistinti, ciò significa che queste aziende, anche se private, perseguono finalità socialmente rilevanti e d'interesse generale. Il fatto che i destinatari dell'attività non siano (mai e neanche in parte) gli stessi che contribuiscono al sostenimento dell'organizzazione, porta le aziende di erogazione a dover contare su un flusso sistematico di risorse provenienti da soggetti che, senza alcuna contropartita, decidono di sostenerle perché ne condividono i fini o il modo di operare. Tali risorse potranno essere in natura (es. beni o prestazioni di lavoro gratuito) o in denaro (derivanti da attività collaterali, proventi di beni patrimoniali, contributi volontari ecc.) di fonte sia pubblica sia privata. In queste aziende, quindi, il potere decisionale non è assegnato a soggetti appartenenti alle categorie beneficiarie dell'attività aziendale. Il gruppo dominante non riceve in questi casi alcuna forma di vantaggio, né in termini di generica remunerazione del capitale investito, né in termini di condizioni preferenziali di utilizzo di beni e servizi aziendali (Figura 1).

Figura 1: L'azienda di erogazione: schema di sintesi



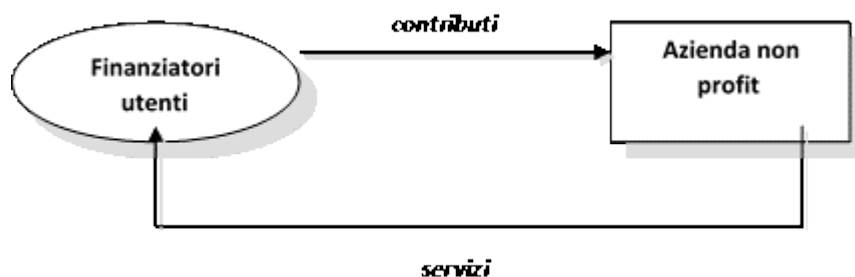
Appartengono a questa categoria tipicamente le fondazioni, le associazioni di promozione sociale, le organizzazioni di volontariato, etc..

b) Le aziende autoproduttrici

Nascono generalmente su iniziativa di soggetti che, condividendo comuni esigenze e bisogni, ritengono di poterli meglio soddisfare in forma organizzata piuttosto che attraverso un'attività individuale. Si distinguono dalle aziende di erogazione in quanto le risorse necessarie per la copertura dei costi della produzione vengono fornite dai loro aderenti come "unici destinatari" della produzione. I soggetti ai quali quest'ultima viene destinata, quindi, sono gli stessi che hanno costituito l'azienda e la tengono in vita. Sono aziende e non imprese per un diverso rapporto con il mercato: sostengono i costi della produzione ma, a differenza delle aziende di erogazione, la loro copertura non è affidata al mercato, bensì assicurata dagli stessi destinatari della produzione.

In queste organizzazioni vi è quindi una coincidenza tra gruppo beneficiario e gruppo dominante, le cui ricompense non sono identificabili in una remunerazione periodica del capitale investito (o in una valorizzazione della quota di partecipazione all'azienda), ma in vantaggi immediati costituiti dall'attribuzione a essi di condizioni preferenziali di utilizzo di beni e servizi aziendali (Figura 2).

Figura 2: L'azienda di auto-produzione: schema di sintesi



Appartengono a questa categoria, ad esempio, le associazioni sportive dove, appunto, i servizi sono resi (esclusivamente) ai soci iscritti.

c) Le imprese sociali

Sono aziende che, in quanto imprese appunto, destinano al mercato la loro produzione, pur facendolo per finalità diverse dal profitto e genericamente riconducibili all'interesse generale. Non avere il profitto come obiettivo, ma semmai come strumento, permette loro di svolgere attività la cui fattibilità economica non sarebbe garantita nella logica pura del lucro soggettivo.

Generalmente, i fini perseguiti da queste imprese sono essenzialmente riconducibili a:

- dare opportunità di lavoro a soggetti che non possono inserirsi in un normale contesto lavorativo;
- offrire beni e servizi a domanda diffusa che altri (Stato o imprese) non producono.

Anch'esse, come le imprese classiche, fronteggiano il rischio di mercato e ciò giustifica la presenza di fattori a remunerazione residuale, con un limite massimo che gli stessi titolari dei fattori stabiliscono. L'eccedenza del residuo oltre il limite stabilito viene lasciata nell'impresa, concorrendo – direttamente o indirettamente – a sostenere o accrescere l'attività della stessa nel tempo.

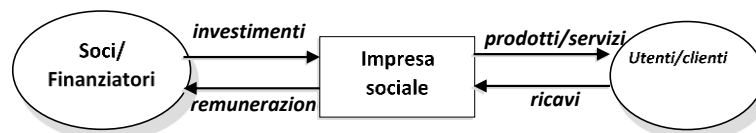
Nel concetto di "impresa sociale" rientrano tipologie organizzative diverse sia per forma giuridica, sia per il prodotto/servizio reso alla comunità (es. servizi ambientali, creditizi, di tutela del patrimonio artistico, servizi socio-assistenziali o d'inserimento lavorativo).

La condizione perché una simile impresa possa nascere e svilupparsi è la medesima di quella osservata nei casi di cooperative di comunità analizzate e risiede nel fatto che coloro i quali vi partecipano concordino nel fornire gratuitamente, o a prezzi inferiori a quelli di mercato, le risorse finanziarie o i fattori produttivi essenziali, fornendo servizi in grado di rispondere alle esigenze insoddisfatte o coperte solo parzialmente da altre forme di organizzazioni pubbliche o private. Le caratteristiche dell'impresa sociale che paiono comunemente emergere - anche alla luce dei casi osservati - sono identificabili in particolare (a) nella garanzia di un coinvolgimento diretto dei lavoratori nella gestione dell'impresa e (b) nel perseguimento di un esplicito ideale distributivo a favore della comunità o di parte di essa.

L'impresa sociale garantisce ai lavoratori e ai volontari la valutazione delle loro abilità e aspettative sulla base degli obiettivi organizzativi che viene loro chiesto di condividere. Si tratta di un elemento essenziale per garantire la massima rappresentatività dei vari stakeholder (lavoratori, clienti, fornitori ecc.) e un loro elevato coinvolgimento negli obiettivi e nelle decisioni aziendali.

Per questa categoria di soggetti economici non profit, si riscontra una parziale coincidenza tra gruppo beneficiario e gruppo dominante, dove quest'ultimo può essere ricompensato sia sotto forma di vantaggi immediati (derivanti dalle migliori condizioni attribuite ai soci) sia sotto forma di parziale remunerazione del capitale investito (Figura 3).

Figura 3: L'impresa sociale: schema di sintesi



In questo quadro, le esperienze di cooperazione di comunità osservate - sebbene testimonianza di un modello di "impresa sperimentale" (che pur destinando al mercato la loro produzione, lo fanno con finalità diverse dal profitto, genericamente riconducibili all'interesse generale) - sono comunque riconducibili all'interno della forma istituzionale di natura "impresa sociale".

Come osservato già dalla prima parte del presente lavoro nella cooperativa di comunità "si sviluppa una attività economica finalizzata al perseguimento dello sviluppo comunitario e della massimizzazione del benessere collettivo (non solo dei soci) e non a quello della massimizzazione del profitto". Essa, dunque, in qualità di specifica forma di impresa sociale, si distingue sia dalla impresa di capitali classica sia dalla più vicina classica forma cooperativa per:

- un'attività di produzione di beni e/o servizi in forma continuativa;
- un elevato grado di autonomia in cui i proprietari sono titolari di diritti di voce e di exit e non c'è mai gestione (in forma diretta o indiretta) di enti pubblici o organizzazioni di altro tipo;
- la esistenza di rischio economico, poichè le risorse disponibili derivano anche o principalmente dalla vendita dei servizi;
- la presenza di un certo ammontare di forza di lavoro retribuita;
- la produzione di benefici per la comunità come obiettivo esplicito;
- il suo essere la risultante di un'iniziativa promossa dai cittadini appartenenti a una comunità o a un gruppo;
- un governo non basato sulla proprietà del capitale dove, quindi, il potere decisionale non è proporzionale alla proprietà del capitale stesso ed è condiviso con gli altri portatori di interesse;
- una partecipazione allargata, che prevede la rappresentanza e la partecipazione degli utenti, l'attenzione ai desiderata di tutti i portatori di interesse coinvolti;
- una limitata distribuzione degli utili, con vincoli in grado di prevenire comunque quei comportamenti tendenti alla mera massimizzazione del profitto (tutela del rischio di trasposizione mezzi-fini).

La tabella 1 propone una sintesi del complesso delle considerazioni emerse e, quindi, uno schema di classificazione delle categorie aziendali sopra menzionate a partire, appunto, dalla natura dell'assetto istituzionale e sulla struttura economica delle singole organizzazioni.

Tabella 1: La cooperativa di comunità come forma speciale di “impresa sociale”

Categorie di analisi	Assetto istituzionale		Capitale	
	<i>Gruppo beneficiario dominante (mutual)</i>	<i>Gruppo beneficiario non dominante (pubblic)</i>	<i>Non remunerabile</i>	<i>Remunerabile</i>
Tassonomie aziendali				
Aziende autoproduttrici	X		X	
Aziende di erogazione		X	X	
Imprese sociali (classica)	X			X
Imprese sociali (di comunità)	X	X		X

9.3 I fattori “abilitanti”

I casi di cooperative osservati evidenziano chiaramente come il successo duraturo della impresa sia funzione della capacità di mantenere un equilibrio dinamico tra gli aspetti distintivi dell’azione imprenditoriale e di quella comunitaria. Ciò, dimostra di avere importanti ripercussioni sia (a) sul sistema prodotto, sia (b) sul sistema degli interlocutori sociali (multi-stakeholder relationship).

Nei casi osservati, infatti, l’essere una “vera impresa” (dimensione economica) si dimostra essere condizione fondamentale perché la cooperativa possa rappresentare una reale (e non solo apparente) occasione di perseguimento sostenibile dell’interesse comune. Si evidenzia pertanto una duplice finalità del sistema prodotto: da un lato la dimensione produttiva in senso stretto e dall’altro la funzione di valori prodotti per la comunità. Il “valore prodotto” dovrebbe pertanto essere valutato (contemporaneamente) in termini di valore di scambio, valore d’uso e valore del legame sociale attivato.

Da ciò deriva, quindi, una particolare (ed inevitabile) configurazione del sistema degli interlocutori sociali (interni e esterni). Nello specifico, facendo qui riferimento ad alcune delle molteplici dimensioni secondo le quali le combinazioni produttive di impresa possono essere osservate (Airoldi, 1980, p. 50), le cooperative di comunità – anche più di altre forme di impresa sociale - si contraddistinguono per una elevata articolazione ed eterogeneità (interna) di soggetti costituenti

A ciò si aggiunge, poi, l’estrema varietà di interlocutori esterni con i quali generalmente la cooperativa di comunità dialoga nello svolgimento delle proprie attività: finanziatori,

amministratori pubblici, clienti, collettività. Ciascuno di questi - seppur con modalità e intensità diverse così come emergono anche dal confronto internazionale - entra in relazione con l'organizzazione anche per motivazioni diverse, interessato ad uno o più degli obiettivi espressi nella formula imprenditoriale e per questo si fa portatore di aspettative assolutamente eterogenee e di metriche di valutazione differenti nel valutare ed esprimere giudizi sull'efficienza e l'efficacia delle azioni organizzative poste in essere.

9.3.1 Le dimensioni di complessità istituzionale

Sotto il profilo istituzionale, quanto sin osservato ha evidentemente un importante impatto sulla dinamica/trasformazione delle combinazioni soggetti/contributi/ricompense di questa particolare forma di impresa, rendendo particolarmente complessa la governance degli stessi.

In particolare, mettendo a sistema le diverse combinazioni di contributi e soggetti che partecipano alla vita delle imprese analizzate è possibile rappresentare la differente complessità degli assetti istituzionali propri di una cooperativa classica, rispetto a quelli osservati nel caso delle cooperative di comunità (Tabella 2).

Tabella 2 Le relazioni tra soggetti e contributi: assetti istituzionali a confronto

	<i>Assetto istituzionale Cooperativa tradizionale</i>						<i>Assetto istituzionale Cooperativa di comunità</i>					
Contributi → Soggetti	Risorse finanziarie	Competenze tecniche	Competenze manageriali	Cooperazione Esterna	Cooperazione interna	Legittimazione esterna	Risorse Finanziarie	Competenze tecniche	Competenze manageriali	Cooperazione Esterna	Cooperazione interna	Protezione esterna
PA	B						B					
Mercato						M	M				M	M
Altre Org. non profit										M		
Altre Imprese							M		M		M	
Donatori							M					
Direttore		A	A					M	M			
Managers e tecnici		A	A					A	A			
Personale		A			A			A		A	A	
Comunità locale	B			M	A		B			A	A	M
U. E.							B					

Legenda:*A* = alto; *M* = medio; *B* = basso.

Fonte: nostra rielaborazione di Airoidi (1993).

Ciò inevitabilmente rende la scelta della dimensione e della composizione degli organi di governo aziendale una scelta di natura strategica e tutt'altro che formale.

Sulla scorta dei casi osservati e partendo delle riflessioni qui anticipate, non vi è dubbio che nel caso delle cooperative di comunità – se confrontate con altre forme di impresa cooperativa – possa ipotizzarsi un maggior livello (almeno potenziale) di tensione istituzionale (Airoidi, 1995, p. 25), rappresentando – come osservato - forme di impresa cooperativa generalmente caratterizzate da:

- un maggior numero di attori che direttamente o indirettamente partecipano all'attività della cooperativa;

- un maggior grado di eterogeneità delle ricompense che detti soggetti dovrebbero ottenere dalla loro partecipazione;
- una diversa tipologia di contributi che i singoli soggetti sono chiamati ad apportare per il successo dell'organizzazione.

Pertanto, ed in confronto con altre forme cooperative, appare chiaramente modificato sia l'insieme dei soggetti critici, sia il grado di criticità dei contributi necessari al mantenimento dell'equilibrio istituzionale. Ciò deve quindi comportare una riflessione specifica su:

- gli organi e le competenze dell'assetto di governance. Nel caso delle cooperative di comunità potrebbe essere il caso ragionare su configurazioni diverse dal più tipico modello monocratico, muovendo in favore di modelli duali e comunque di modelli a struttura mista;
- la composizione e la dimensione dei membri degli organi di gestione – amministrazione. Nello specifico, la complessità della formula imprenditoriale e del sistema complessivo degli attori coinvolti deve portare alla ricerca di un equilibrio tra rappresentanza e competenza.

Proprio a questo ultimo proposito, e con riferimento quindi alla composizione degli organi di amministrazione, le caratteristiche istituzionali fin qui richiamate pongono un problema di soluzione non semplice nel far convivere diverse prospettive di governance, ai quali possono corrispondere altrettante “aspettative di ruolo” dei consigli di amministrazione. Nello specifico, facendo riferimento ad una classificazione consolidata (Cornforth; 2003) sui possibili modelli di governance (Tabella 3), si evidenzia come i casi osservati – anche in funzione del ciclo di vita della impresa cooperativa – hanno visto alternativamente privilegiare:

- “partnership model” identificando la funzione principale dei consigli di amministrazione nell'aumentare la capacità di generare valore per la cooperativa assumendo di fatto una funzione di natura strategica, in un rapporto collaborativo con dipendenti e volontari impiegati nella cooperativa stessa;
- “co-optation model” il quale, basato sulla resource dependency theory, attribuisce agli organi elettivi il compito principale di diminuire l'incertezza ambientale, creando collegamenti e forme di collaborazione con la comunità di riferimento, chiamando i membri degli organi a saper mantenere buone relazioni con gli stakeholders chiave, in modo da assicurare il flusso di risorse da e per l'organizzazione, aiutandola a rispondere ai cambiamenti imposti dal contesto territoriale;
- “stakeholder model”, il quale, basato sulla stakeholder theory, facendo in modo che possa partecipare alla composizione dell'organo di governo anche rappresentanti degli stakeholders con i quali la cooperativa deve dialogare nel rapporto efficace con la comunità di riferimento. Ciò, anche al fine di risolvere i conflitti di interesse che spesso emergono, definire gli obiettivi e la strategia dell'organizzazione.

Tabella 3: L'analisi degli organi di governo: prospettive teoriche a confronto

Teoria di riferimento	Interessi	Membri	Ruolo	Modello di riferimento
<i>Agency theory</i>	Proprietari e manager hanno interessi diversi	Rappresentanti dei proprietari	Salvaguardare e controllare l'allineamento/conformità degli interessi dei manager a quelli dei proprietari	Modello di conformità
<i>Stewardship theory</i>	Proprietari e manager condividono gli stessi interessi	Esperti	Migliorare le performance: portare valore nei processi decisionali di vertice e offrire supporto al management	Modello di partnership
<i>Democratic perspective</i>	I membri della cittadinanza avanzano interessi differenti	Rappresentanti proporzionali	Politico: rappresentare i diversi interessi, risolvere conflitti, controllo delle politiche adottate	Modello democratico
<i>Stakeholder theory</i>	I diversi stakeholder hanno interessi differenti	Rappresentanti eletti o nominati degli stakeholder	Bilanciare i bisogni degli stakeholder	Modello degli stakeholder
<i>Resource dependency theory</i>	Gli stakeholder e l'organizzazione hanno interessi diversi	Rappresentanti scelti con meccanismi d'influenza dagli stakeholder più importanti	Ricerca le risorse all'esterno, mantenere buoni rapporti con gli stakeholder	Modello cooptativo
<i>Managerial hegemony theory</i>	Proprietari e manager hanno interessi diversi	Rappresentanti dei proprietari	In larga parte simbolico: ratificare le decisioni, dare legittimazione ai manager che hanno il potere reale	Modello certificativo

Fonte: adattato da Cornforth, 2003: 13

9.3.2 Le dimensioni di complessità gestionale

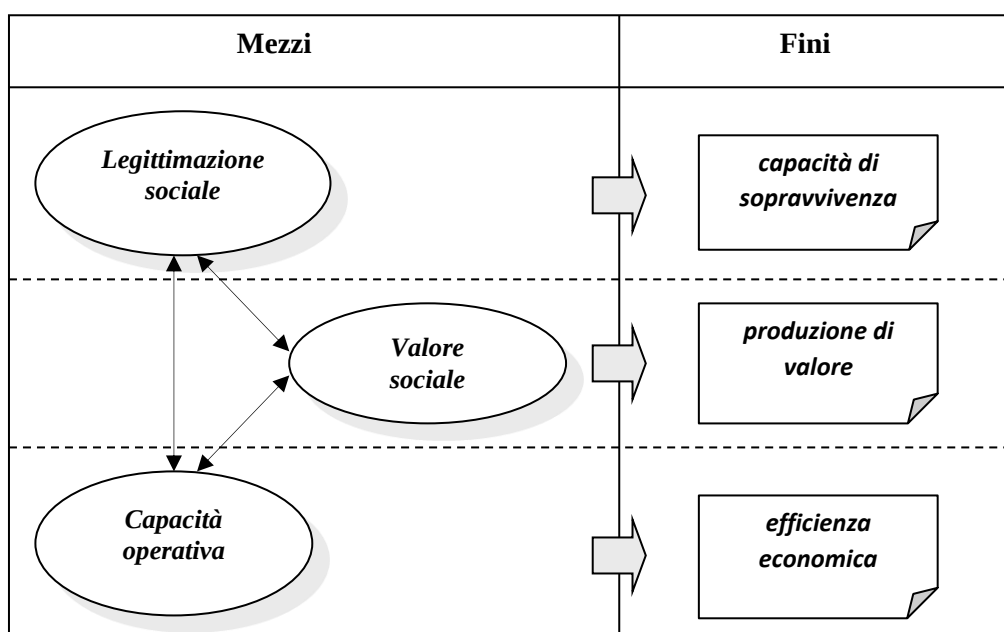
Dal punto di vista strettamente gestionale, dunque, la particolare configurazione del sistema prodotto e del sistema degli interlocutori sociali che tipicizzano la cooperativa di comunità, pone l'accento su alcune funzioni gestionali critiche della loro organizzazione aziendale, determinando in generale:

- un ridimensionamento dell'importanza di patrimonio iniziale di costituzione, in quanto ciò che più rileva in fase di costituzione non è più, o non esclusivamente, la consistenza iniziale del patrimonio ma altri fattori come, per esempio, l'idea

progettuale o le variabili di contesto, in quanto condizioni effettive perché lo stesso possa realisticamente crescere nel tempo;

- una nuova attività di “gestione caratteristica”, in quanto alla gestione caratteristica di produzione di beni e servizi dovrà aggiungersi, almeno in una fase iniziale del ciclo di vita dell’azienda, un’attività di pianificazione strategica della raccolta fondi;
- una nuova e più forte attenzione all’efficacia sociale della propria attività perché, come conseguenza del punto sopra espresso, la significatività del ruolo da essa svolto sarà condizione necessaria alla sopravvivenza della impresa;
- la esigenza di compiere scelte strategiche ed organizzative contemporaneamente volte alla creazione del valore sociale prodotto, alla sostenibilità operativa e amministrativa dell’organizzazione e alla legittimazione e, quindi, al sostegno presso la comunità di riferimento, cercando quindi di orientare le proprie scelte al fine di (Fig. 4): a) raggiungere gli scopi istituzionali dichiarati; b) ottenere il consenso necessario per perseguire i propri obiettivi; c) definire strategie organizzative che rendano gli obiettivi proporzionali alle risorse umane, tecniche e finanziarie a sua disposizione.

Figura 4: La cooperativa di comunità: le priorità strategiche strategia



Nel complesso quindi, le cooperative di comunità trovano elementi distintivi propri all'interno del settore delle imprese, sia profit sia non profit. Proprio rispetto a queste ultime, i casi analizzati evidenziano importanti somiglianze, ma anche differenze di rilievo che possono condizionare poi sul piano operativo la sostenibilità di breve e medio

periodo dell'impresa cooperativa comunità. Sono queste differenze qui sopra richiamate e che qui di seguito andiamo a sintetizzare (Tabella 4)

Tabella 4: La cooperativa comunità: principali fattori abilitanti

Criteri di classificazione	Classe di appartenenza	Elementi caratterizzanti (sintesi)
Settore di appartenenza	Pubblico Privato Terzo settore	• formalmente costituita • soggetta ad un vincolo di non distribuzione degli utili • privata e, pertanto, orientamento alla ricerca di fondi necessari per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali
Tipologia aziendale (non profit)	Azienda di erogazione Azienda autoproduttrice Impresa sociale	• costituzione economica • stabilità organizzativa • autonomia di governo • professionalità gestionale • legittimazione collegata alla quantità e qualità dei bisogni reali e percepiti che è in grado di soddisfare • valore dei risultati misurato dall'utilità sociale prodotta e non solo sui valori economici prodotti • massimizzazione di un valore economico residuale non come parametro di successo • equilibrio economico come vincolo di sopravvivenza e non come obiettivo da massimizzare • particolare configurazione del soggetto economico • rapporto diretto con il mercato, sia esso di approvvigionamento o di sbocco • rilevanza l'idea progettuale o le variabili di contesto, in quanto condizioni effettive perché lo stesso possa realisticamente crescere nel tempo; • criticità della attività di fund raising (almeno nel breve periodo)
Tipologia giuridico istituzionale	Cooperativa comunità di	• l'importanza dell'idea progettuale piuttosto che lo stock di patrimonio iniziale • attività di pianificazione strategica della raccolta fondi come attività di "gestione caratteristica" • attenzione all'attualità e utilità degli scopi • maggior numero di attori partecipanti al governo • diverse tipologie di contributi

Le conseguenze organizzative dei nuovi elementi distintivi osservati hanno, quindi, un impatto sulla natura dei compiti e sul livello dei risultati richiesti al sistema organizzativo di cui una cooperativa di comunità è chiamata a dotarsi, influenzando alternativamente o contemporaneamente su (Tabella 5):

- le caratteristiche delle persone che dovranno operare al loro interno (variabili individuali);
- l'insieme delle relazioni interpersonali che si manifestano nell'ambito del sistema organizzativo (variabili sociali);
- le modalità operative di svolgimento delle attività (variabili tecniche);
- le finalità istituzionali e la corrispondente struttura del soggetto economico dell'azienda (variabili istituzionali).

Tabella 5. La cooperativa di comunità: analisi delle caratteristiche aziendali e classificazione delle relazioni organizzative emerse (sintesi)

Elementi di differenziazione	Dimensioni gestionali di impatto (prioritarie non esclusive)				
	Istituzionali (strategiche)	Organiz- zative	Tecnolo- giche	Individu- -ali	Sociali
Particolare configurazione del soggetto economico					
Importanza dell'idea progettuale					
Complessità della composizione di soggetti/contributi /ricompense					
Particolare legame tra patrimonio disponibile e obiettivi perseguiti					
Esigenza di fund raising come nuova attività caratteristica					
Attenzione all'efficacia dell'attività svolta					

Nello specifico, dal punto di vista quindi strategico-organizzativo, gli esempi di cooperativa di comunità analizzati hanno lasciato osservare - anche in funzione della singola fase del proprio ciclo di vita - una comune capacità di selezionare una strategia che sfrutti le risorse e le competenze più significative, assicurando sia che le risorse

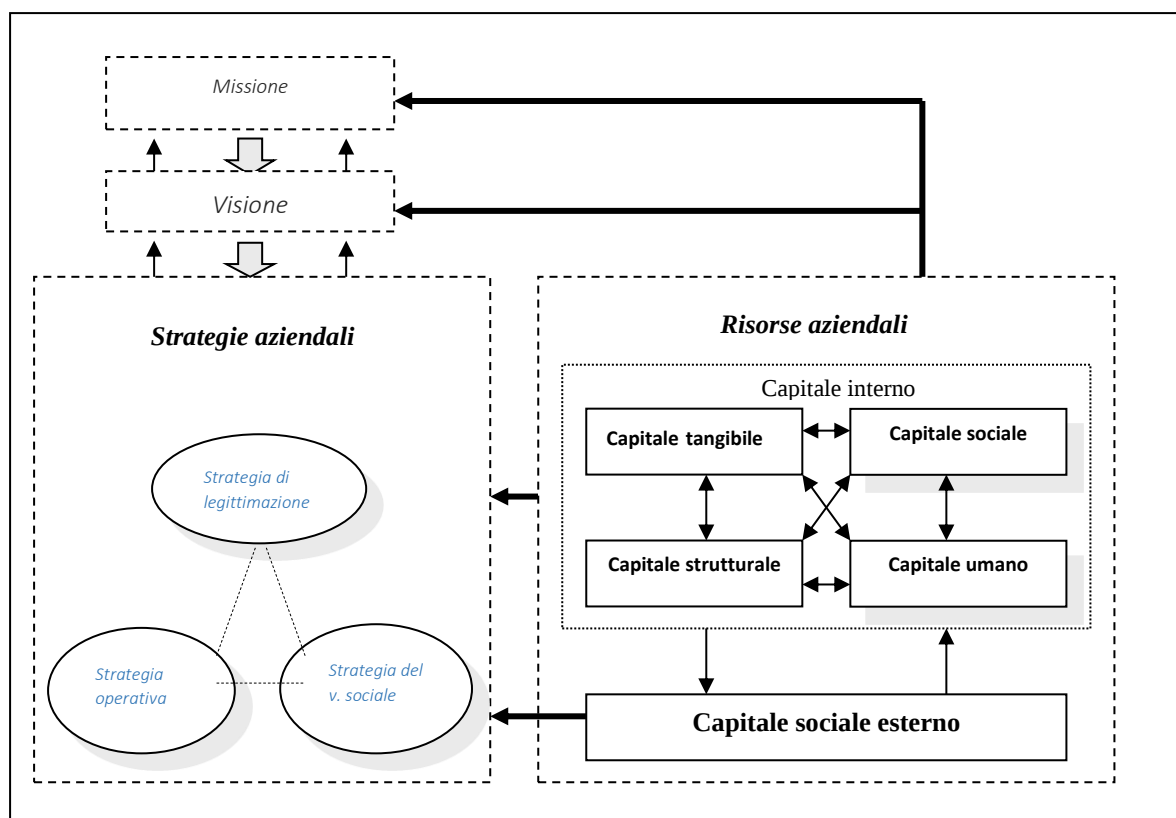
dell'impresa fossero interamente utilizzate sia - e, forse, soprattutto – la capacità di ampliare nel tempo le risorse di base dell'organizzazione, dimostrando come il successo di medio periodo di queste esperienze non può essere esclusiva funzione delle sue dotazioni iniziali (dimensione statica), ma richiede al contrario la capacità dell'organizzazione di acquisire e sviluppare nuove risorse (dimensione dinamica) in grado di consolidare ed estendere il raggio di azione della esperienza cooperativa.

Ciò presuppone, quindi, la capacità di analizzare, valutare e progressivamente riconfigurare i “capitali” della impresa cooperativa, qui intesi come:

- *capitale tangibile*, inteso come insieme di risorse finanziarie e fisiche a disposizione dell'organizzazione;
- *capitale umano*, osservato dal punto di vista delle conoscenze, competenze e motivazioni dei singoli;
- *capitale strutturale*, inteso come infrastruttura che consente al capitale umano di esprimere le proprie potenzialità;
- *capitale sociale*, qui inteso come insieme di risorse attuali o potenziali legate al possesso di una rete durevole di relazioni di conoscenza/riconoscenza di un attore (individuo o azienda) nel suo conteso operativo e, quindi, osservabile in termini di:
 - *capitale sociale organizzativo* (Lipparini, 2003, p.91) che, definendo la dimensione culturale dell'azienda, ne riflette il carattere delle relazioni sociali all'interno;
 - *capitale sociale “esterno”*, osservato dal punto di vista delle relazioni esterne che l'organizzazione può utilizzare per avere accesso alle risorse di altri attori (prospettiva *bridging*) (Lipparini, 2003, p.71) delle comunità e del territorio.

A questo ultimo proposito e, quindi, con riferimento al capitale sociale esterno, è evidente che proprio gli elementi distintivi della cooperativa di comunità la obbligano ad andare oltre la gestione dei soli fattori costituenti il capitale interno dell'organizzazione (capitale tangibile, umano, strutturale, sociale, organizzativo), per instaurare connessioni dinamiche anche tra questo e quello che abbiamo indicato come capitale sociale territoriale (Fig. 5). La possibilità di influenzare la stabilità e la continuità delle relazioni che la costituiscono è, infatti, strettamente legata alla capacità della cooperativa di attuare uno sforzo continuo verso la socializzazione e quindi, ecco il punto, di sviluppare adeguate capacità di gestione del suo capitale umano.

Fig. 5: Le “risorse chiave” dello sviluppo della impresa cooperativa di comunità



9.3.3 Le scelte più tipicamente organizzative

Dal punto di vista strettamente organizzativo, per natura stessa degli oggetti tipici delle scelte organizzative, appare evidente una certa difficoltà nel desumere elementi abilitanti e distintivi della cooperativa di comunità, a partire dai casi osservati. Come noto, infatti, le operazioni di natura strettamente organizzativa si connotano di problematicità specifiche rispetto ad altri sistemi di operazioni aziendali, tra queste in particolare:

- la *complessità della natura umana* e, quindi, la difficoltà di conoscere con esattezza le determinanti e le risultanze comportamentali;
- la *disomogenietà e la variabilità degli individui* che partecipano all'organizzazione e, conseguentemente, la difficoltà di operare scelte che possano determinare comportamenti uniformi;
- la *varietà della struttura, della natura e dell'intensità delle relazioni sociali* che si definiscono nel sistema organizzativo e che ne determinano il funzionamento al di là delle sue regole formali;

- *l'imprevedibilità di alcuni effetti emergenti dai rapporti tra individui* che partecipano all'organizzazione, così come tra questi ed altri dimensioni e accadimenti aziendali;
- *l'ambiguità e la instabilità delle parti componenti l'organizzazione* e, quindi, la non sempre chiara definizione degli elementi e delle relazioni che la caratterizzano;
- *l'evenienza di processi spontanei di apprendimento* individuale e collettivo che possono al contempo determinare processi inaspettati di stabilizzazione così come di dinamismo organizzativo;
- *la difficoltà di acquisire informazioni utili ad informare le future scelte organizzative*. Non è sempre facile, infatti, identificare e misurare il contributo degli attori, siano essi individui o gruppi, al successo aziendale, essendo questo il frutto di combinazioni di più fattori. Allo stesso modo, anche il risultato conseguito dalle singole persone è spesso determinato da più fattori, ivi incluso il contributo di altri attori.

Ciò comporta, inevitabilmente, il rischio di eccessiva estrazione e conseguente inutilità di considerazioni tipiche della organizzazione del lavoro, se non adeguatamente contestualizzate rispetto alle esigenze espresse sia dalla configurazioni produttive della impresa e dall'ambiente (territorio e comunità) in cui la singola cooperativa opera, sia dalle persone che ad essa partecipano. Ne consegue che, di caso in caso, il sistema degli *obiettivi*, delle *modalità* e dei *vincoli* e, quindi, dei fattori abilitanti delle scelte natura organizzativa sarà innanzitutto legato a tre principali *variabili di contesto*.

- a) *l'ambiente* nel quale l'azienda interagisce a seconda delle proprie combinazioni produttive;
- b) le *tecniche*, e quindi le modalità la modalità con la quale l'azienda opera per produrre o erogare beni o servizi.
- c) le *persone* e i *gruppi di persone* che prestano il proprio lavoro in azienda;

In questo quadro, e partendo quindi da un problema di scelte contingenti di natura organizzativa, i casi osservati – in quanto rappresentativi di elementi distintivi di natura istituzionale e strategica come quelli fin qui richiamati – lasciano tuttavia derivare alcune considerazioni generali che possono considerarsi comunque frequenti rispetto all'avvio ed allo sviluppo della impresa cooperativa di comunità.

Dette considerazioni possono essere svolte non certo a livello di scelte inerenti la *progettazione micro-strutturale* dedicata alla individuazione dei compiti, delle attività, degli obiettivi, delle responsabilità e, eventualmente, dei comportamenti attribuiti e richiesti ai singoli individui, quanto piuttosto alle scelte di natura:

- *meso strutturale* e dedicate, cioè, alla definizione dei confini delle unità organizzative - e quindi alla definizione dell'insieme compiti, delle attività, degli

obiettivi, che appunto sono loro assegnate – e dei meccanismi utili ad agevolarne il necessario scambio di informazioni;

- *macro strutturale* e dedicate, cioè, alla definizione della forma organizzativa complessiva dell'azienda e, quindi, in sostanza, alla scelta di una determinata combinazione di scelte inerenti la specializzazione orizzontale, la specializzazione verticale e i meccanismi di coordinamento inter-organizzativi, al fine di garantire un certo grado di coerenza sia interna tra le varie scelte organizzative compiute, sia esterna e quindi fra dette scelte ed il contesto in cui la cooperativa.

a) Scelte di natura meso strutturale:

A differenza di forme di impresa cooperativa più classiche (sociali e non) le cooperative di comunità trovano nella propria genesi e nel proprio scopo un ostacolo ad attivare forme di crescita in rete, tendendo pertanto a modelli di crescita interna con conseguenze potenzialmente significative sulla dimensione di impresa e quindi sulla complessità ad articolare i loro sistemi di governance.

Come noto, infatti, è tipico delle imprese sociali la creazione di rapporti inter-organizzativi, dando vita a importanti strutture di rappresentanza e di coordinamento a livello sia locale sia nazionale. Sul piano fattuale, l'operare in rete è parsa la soluzione organizzativa più efficace per mantenere un equilibrio tra dimensione di impresa – in quanto elemento fondamentale di salvaguardia del sistema relazione interno – e obiettivi di carattere sociale; nella rete, inoltre, si intravedeva la possibilità di ottenere forti economie di scala e livelli di visibilità difficilmente raggiungibili dai singoli (data, appunto, la modesta dimensione organizzativa e il livello di outcome prodotto). Sebbene ai meccanismi di coordinamento sociale e culturale la prassi vede normalmente affiancare meccanismi di coordinamento formale e di coordinamento di tipo burocratico, attraverso la costituzione di Consorzi locali o, in alcuni casi, nazionali, non v'è dubbio che la rilevanza della dimensione sociale delle relazioni ha rappresentato (così come già osservato al livello intra-organizzativo) un fattore distintivo e condizionante del successo delle varie forme di rete.

Nei network di cooperative sociali, quindi, i rapporti tra le imprese appartenenti ai Consorzi definiscono un sistema di relazioni miste, dove gerarchia, mercato e relazioni cooperative di intrecciano. Per questo alcuni autori (Parolin, 2002), inserendosi nel più ampio dibattito (Adler, 2001) circa le possibilità di ampliamento degli studi sugli ibridi organizzativi proposti nel passato (Barney, Ouchi, 1984), hanno voluto intravedere nelle rete di cooperazione sociale costituzione della "comunità" come terza forma (oltre il mercato e la gerarchia) di organizzazione delle transazioni. La comunità alla quale si fa riferimento è, però, di natura e forma organizzativa radicalmente differente da quella in questa sede trattata. La dimensione comunitaria, nelle cooperative di comunità, non assume la forma e non si consolida attraverso forme di organizzazione a rete, ma attraverso forme di organizzazione aziendale, ridefinendo nel tempo ed in maniera dinamica gli stessi confini istituzionali. Dall'altra parte la natura dei legami che la singola impresa cooperativa tende ad instaurare con le altre imprese e più in generale con gli altri attori del territorio non sempre definiscono interdipendenze di filiera, candidando la impresa cooperativa al ruolo di impresa focale di un sistema di rete territoriale che proprio

grazie al suo contributo sembra poter convergere per il soddisfacimento di bisogni collettivi altrimenti non efficacemente soddisfatti. Un ruolo dunque, che proprio in quanto tipicamente di produzione e/o coordinamento e/o integrazioni di rete, lascia intravedere esigenze di la centralizzazione, di controllo diretto delle transazioni e di possibile sfruttamento di economie di specializzazione, portando a privilegiare la gerarchia (e quindi la organizzazione e crescita interna della cooperativa) in alternativa alla rete come forma di governo delle sue transazioni tipiche.

b) Scelte di natura macro strutturale:

Nei casi analizzati, infatti, è possibile notare per l'assunzione di assetti organizzativi che paiono caratterizzarsi di tipo organico, con una bassa differenziazione verticale, un basso grado di formalizzazione, un buon grado di decentramento decisionale e una grande capacità di risposta e di reazione alle sollecitazioni ambientali. Nello specifico, dalle interviste è sembrato emergere:

- una bassa specializzazione orizzontale, in quanto il contratto psicologico e sociale che lega i singoli all'organizzazione è spesso causa di fenomeni di "allargamento delle mansioni" e di resistenze alla specializzazione, perché non sempre compatibili con il tipo di aspettative che i singoli nutrono nei confronti dell'organizzazione;
- una forte rilevanza del sistema sociale informale che riveste un ruolo fondamentale al fine del coordinamento organizzativo, essendo questo generalmente ottenuto grazie alla natura delle relazioni sociali interne all'impresa, prima ancora che attraverso i classici meccanismi di collegamento (posizioni di collegamento, task forces, strutture matriciali, organizzazione dello spazio, etc.).

Sono queste scelte organizzative che – seppur con calibri differenti – caratterizzano le esperienze di imprese osservate, le quali sembrano in queste scelte ritrovare alcuni vantaggi. Tra questi, in particolare:

- la flessibilità operativa, essenzialmente dovuta al combinarsi di elementi quali appunto, la bassa specializzazione orizzontale ed il basso grado di strutturizzazione e standardizzazione dei compiti che abilita quindi la libera iniziativa e il mutuo aggiustamento delle parti in condizioni non già conosciute o previste (Perrow, 1967);
- i contenuti costi di struttura, essenzialmente dovuti sia al mancato investimento in strutturizzazione, sia al basso numero complessivo dei membri che tipicamente fanno parte della organizzazione, sia alla mancanza di una articolata struttura gerarchica;
- una buona qualità dei processi e dei risultati di elaborazione strategica, essenzialmente legati alla sostanziale coincidenza tra organi deputati alle decisioni sia strategiche sia operative che, evidentemente, hanno la possibilità di conoscere al meglio natura e complessità dei problemi, con ovvi vantaggi sia in fase di elaborazione sia in fase di implementazione delle decisioni;

- la facilità di rapporti interpersonali essendo questi assai frequenti. Le persone – a causa della bassa specializzazione e della ridotta divisione del lavoro – sono portate spesso alla comunicazione inter-personale per poter risolvere eventuali criticità, arrivando così a creare contesti organizzativi ad alta densità relazionale.

Sono questi vantaggi il cui perdurare andrà valutato anche in termini dinamici. La crescita dimensionale della impresa cooperativa potrebbe infatti in parte rendere certe scelte non più attuali e, quindi, certi vantaggi non più così tali. Ci riferiamo, in particolare, sia ai già citati problemi di crescita dimensionale, sia ai problemi di continuo arricchimento e quindi anche differenziazione dei prodotti e servizi resi alla comunità.

Crescita e diversificazione possono infatti dover richiedere configurazioni organizzative anche nuove e quindi diverse da quelle iniziali, spingendo (progressivamente o alternativamente) la singola cooperativa ad assetti:

- di tipo funzionale modificato per prodotto/progetto, al fine di raggiungere un maggiore coordinamento fra le varie attività connesse ai singoli prodotti-servizi e una maggiore responsabilizzazione delle persone sui risultati del singolo prodotto-servizio, pur mantenendo gli altri vantaggi tipici della struttura funzionale (economie di apprendimento, flessibilità nel breve periodo, frequenza dei rapporti interpersonali);
- o, addirittura (immaginiamo però più raramente), ad assetti di natura divisionale, in cui si concentrano le responsabilità di direzione dell'insieme di processi e attività che rispondono alle esigenze specifiche dei prodotti, dei mercati, o più in generale degli stakeholders esterni e, quindi, le responsabilità strategiche dei singoli business.

10 ANALISI DELLE CONDIZIONI DI FATTIBILITÀ GIURIDICA

10.1 Analisi della sostenibilità delle esperienze selezionate

La lettura degli statuti e dei comportamenti delle "cooperative di comunità" ha evidenziato la presenza di elementi ricorrenti che vengono di seguito evidenziati.

Si tratta di imprese che si collocano a pieno titolo nel mercato sviluppando, tuttavia, attività economiche finalizzate al perseguimento dello sviluppo comunitario. Il loro scopo è la massimizzazione del benessere collettivo (non solo dei soci) e non del profitto, in misura tale che la loro azione si avvicina molto al modello no profit e giustifica la pratica della rendicontazione sociale, volta a dimostrare il loro effettivo impegno per il benessere comunitario e da valorizzarne, quindi, la trasparenza e l'impatto dell'operato. Altri elementi qualificanti riguardano la pluriattività tipica di questa forma cooperativa, la multisettorialità, la possibilità di avere più tipologie di soci all'interno della compagine sociale; rilevante anche il rapporto con le Pubbliche Amministrazioni.

Uno degli aspetti che occorre sottolineare nuovamente è l'assenza di una legge quadro nazionale che impone, nonostante alcune Regioni abbiano legiferato in materia, in modo non ordinato, di ricercare le caratteristiche principali delle cooperative di comunità nell'ambito dell'ordinamento vigente in tema di società cooperative e nel suo pieno rispetto.

Operando quindi in assenza di uno specifico riconoscimento giuridico si è reso necessario ricercare le caratteristiche delle "cooperative di comunità" nell'ambito dell'ordinamento vigente in tema di società cooperative. Si ricorda, a titolo di es., che vi sono tracce di interesse, al di là di alcuni riferimenti regionali, da parte del Legislatore nazionale nell'articolo 24 del decreto sblocca Italia (d.l. 133/2014) in cui si prevedeva una forma di proto-cooperativa di comunità: *"i comuni possono deliberare criteri e condizioni per la realizzazione di interventi su progetti presentati da cittadini singoli o associati, purché individuati in relazione al territorio da riqualificare. Gli interventi possono riguardare la pulizia, la manutenzione, l'abbellimento di aree verdi, piazze, strade ovvero interventi di decoro urbano, di recupero e riuso, con finalità di interesse generale, di aree e beni immobili inutilizzati, e in genere la valorizzazione di una limitata zona del territorio urbano o extraurbano. In relazione alla tipologia dei predetti interventi, i comuni possono deliberare riduzioni o esenzioni di tributi inerenti al tipo di attività posta in essere. L'esenzione è concessa per un periodo limitato e definito, per specifici tributi e per attività individuate dai comuni, in ragione dell'esercizio sussidiario dell'attività posta in essere. Tali riduzioni sono concesse*

prioritariamente a comunità di cittadini costituite in forme associative stabili e giuridicamente riconosciute”.

Un importante tema direttamente segnalato dai operatori che promuovono le esperienze analizzate è che in determinati casi si sconta la dipendenza da codici “ATECO” specifici che non riescono a rispecchiare la multidisciplinarietà e le molteplici attività realizzate dalle stesse cooperative di comunità. Infatti le cooperative che potrebbero assurgere alla qualifica di coop di comunità, al momento, non avendo a disposizione un codice specifico, hanno grandi difficoltà nel classificare precisamente le loro attività produttive data la loro multisettorialità. Tale problematica si riverbera anche in una loro minor capacità di accesso a bandi o fonti di finanziamento specifici e che potrebbero risultare invece particolarmente adatti e utili alla promozione delle politiche di sviluppo locale.

Ciò premesso, la ricerca delle peculiarità va quindi effettuata nelle scelte e nei comportamenti delle cooperative stesse, trasfuse spesso negli statuti. Lo scopo è anche quello di evitare possibili interferenze con l'esercizio di attività imprenditoriali "ordinarie" o, peggio, vere e proprie strumentalizzazioni per ottenere potenziali indebiti vantaggi.

L'analisi comparativa degli Statuti offre principalmente quattro fattori chiave che caratterizzano le cooperative di comunità.

1- Scopo sociale

La cooperativa di comunità, come ogni altra cooperativa, non può che svolgere la propria attività caratteristica in favore dei soci, ma la coniuga strettamente con gli interessi generali della comunità in cui opera. In altre parole, lo scopo mutualistico viene declinato anche in funzione della soddisfazione di interessi generali (l'archetipo è quello delle cooperative sociali) attraverso l'autorganizzazione in forma cooperativa dei cittadini e delle imprese.

Gli statuti esaminati declinano tale scopo in forme diverse, come da tabella allegata, anche in relazione alla forma cooperativa che hanno adottato (cooperative sociali anziché cooperativa di lavoro o di utenza).

2- Pluriattività

In stretta correlazione con lo scopo sociale altro elemento caratteristico è la molteplicità delle attività. Salvo il caso della Cooperativa di Melpignano, nata per produrre energia elettrica da fonti rinnovabili (ma che ha nel tempo anche diversificato le proprie attività ad es. con l'istallazione dei fontanelli dell'acqua) e destinando poi proprie attività sociali più specificatamente alla cittadinanza¹, le altre cooperative analizzate presentano l'ambito dei servizi turistici, con tutte le

sue declinazioni es. valorizzazione del territorio, della cultura, della natura, dei suoi prodotti, delle sue tradizioni storico-culturali, come attività chiave per lo sviluppo. Oltre questi servizi, la Cooperativa Briganti di Cerreto svolge attività di carattere forestale e tutela territoriale

La Cooperativa Anonima ha anche la qualifica di Impresa Sociale, quindi le attività che svolge sono tra quelle previste dal D.Lgs. n.155 del 24 marzo 2006², per cui, oltre alle attività legate al turismo, eroga anche servizi di tipo culturale/formativo e di assistenza socio sanitaria.

Le cooperative Valle dei Cavalieri, l'Innesto e La Paranza, hanno la forma giuridica della cooperativa sociale ed è quindi centrale, nelle loro attività, l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. A questo proposito, la prima, oltre ai servizi legati al turismo, sviluppa attività agricole, di ristorazione, pulizie, ecc...³, la seconda, si concentra più su attività di tipo agricolo/forestale⁴. La Cooperativa La Paranza, oltre all'erogazione di servizi turistici e all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, prevede anche lo svolgimento di attività in ambito assistenziale e socio sanitario⁵.

Dalla lettura degli oggetti sociali si conferma la stretta relazione tra lo scopo mutualistico e il perseguimento degli interessi generali della comunità, plasticamente rappresentata dalla pluralità delle attività dell'ente che possono riguardare anche più ambiti (turistico, agricolo, formazione, ecc) e più interessi (imprenditoriale, lavorativo, utenza, servizi, ecc...).

Una avvertenza va segnalata in merito all'oggetto sociale e al rischio di inserire una eccessiva pluralità di attività allo scopo di abbracciare il più possibile le aspettative della comunità. Questo sarebbe un errore sia sul piano giuridico (il notariato si è espresso nettamente contro le definizioni di oggetti sociali indeterminati), sia sul piano progettuale ed imprenditoriale, perché non si comprenderebbe –prima facie- i veri obiettivi della cooperativa e la loro progressività per soddisfare le potenziali pluralità di interessi. Quindi le attività inserite nello statuto non possono essere che quelle effettivamente svolte dalla cooperativa. Si segnala la clausola presente nello Statuto della Cooperativa di Melpignano che prevede che, in ragione della evoluzione delle esigenze della comunità di riferimento, *“la cooperativa si proporrà di estendere il proprio oggetto sociale, sia attraverso una maggiore articolazione della propria attività mutualistica, sia promuovendo o aderendo ad iniziative che favoriscano la crescita delle comunità attraverso il concorso di una pluralità di imprese associate in rete”* (ultimo paragrafo dell'art. 5), clausola programmatica, volto alla crescita e allo sviluppo della cooperativa.

3- Pluralità categorie soci

Alla equilibrata pluralità di attività imprenditoriali, in funzione del raggiungimento dell'interesse generale della comunità, corrisponde una pluralità di interessi da parte dei cittadini. Tali interessi possono essere soddisfatti attraverso la scelta di attivare uno o più servizi mutualistici verso i soci. In altre parole, la cooperativa può decidere di istituire una o più categorie di soci laddove intenda far coincidere gli interessi generali della comunità con gli scopi mutualistici. Nell'esperienza in corso i operatori possono essere distinti tra le categorie generali di soci utenti, lavoratori e imprenditori. Va da sé che le cooperative in esame possono rispondere a più interessi della comunità nell'ambito di una medesima categoria mutualistica.

Per quanto riguarda la tipologia di soci, le cooperative analizzate scelgono strade diverse. Cooperativa di Melpignano, introduce nel proprio Statuto due categorie di soci con scambi mutualistici diversi: i soci lavoratori e i soci utenti (art. 4). Le Cooperative "Briganti di Cerreto"⁶ e "Anonima"⁷ si concentrano sui soci operatori lavoratori. Infine "Valle dei Cavalieri", "L'Innesto" e "La Paranza", avendo la forma giuridica della Cooperativa Sociale, seguono la disciplina della Legge 8 novembre 1991 n.381. Esse rientrano nell'ambito più generale delle cooperative di lavoro avendo l'obbligo però, in ossequio a quanto previsto dall'art. 4 legge n. 381/1991, di avere una forza lavoro caratterizzata da almeno il 30% di lavoratori occupati appartenenti alle categorie dei soggetti svantaggiati. Gli stessi, compatibilmente con il loro stato soggettivo, possono rivestire la qualità di soci.

Queste cooperative, prevedono anche la categoria dei soci volontari, secondo quanto previsto dall'art. 2 della Legge n. 381/1991. Si tratta di soggetti che prestano gratuitamente la loro opera di lavoro a favore della Cooperativa per contribuire al raggiungimento degli scopi sociali della medesima. Non si applicano quindi i CCNL e le norme di legge in materia di lavoro subordinato o autonomo, ad eccezione di quelle in materia di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. È ammesso soltanto il rimborso delle spese effettivamente sostenute e documentate. Ovviamente, essendo le cooperative sociali fondamentalmente cooperative di lavoro, la presenza dei soci volontari deve essere limitata. Infatti, pur concorrendo alla formazione del numero minimo dei soci, essi non possono superare la metà dei soci ordinari. Essi sono poi sottoposti ad alcune condizioni, la più importante delle quali è quella che rende le prestazioni di tali soci "complementari" e non sostitutive rispetto ai parametri di impiego di operatori professionali previsti dalle disposizioni vigenti.

Alla luce delle esperienze oggetto dello studio sembra emergere l'interesse a ragionare sulla possibilità che la figura del socio volontario possa assumere una declinazione particolare, soprattutto in considerazione del peculiare scopo sociale, volto a soddisfare gli interessi della comunità e non solo dei soci

cooperatori. Tuttavia, va ricordato che tale categoria di soci è riservata, a legislazione vigente, alle cooperative sociali e non può essere impiegata dalle altre tipologie di cooperative. Il rischio, in tal caso, sarebbe quello di violare le regole del diritto del lavoro, oltre quelle della cooperazione. Rimane quindi un tema aperto e da approfondire nelle modalità e nei luoghi idonei.

Una peculiarità che riscontriamo nella cooperativa La Paranza è che lo Statuto comprende anche i soci utenti ⁸, i quali usufruiscono, direttamente o indirettamente, delle attività erogate dalla cooperativa stessa.

La pluralità di categorie di soci emerge quindi come elemento caratteristico delle cooperative di comunità. Laddove possibile per le caratteristiche della comunità e per i bisogni che esprime, tale elemento potrebbe contribuire ad incrementare il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti della comunità ai processi decisionali della cooperativa e comporre, per questa via, interessi diversi.

Detto questo, laddove i soci appartengano a tipologie diverse (lavoratori, utenti o imprenditori) e quindi vi siano interessi diversi e specifici da tutelare, negli articoli riguardanti lo scopo (o gli obiettivi) della cooperativa, andranno declinati i diversi vantaggi che le varie categorie di soci beneficeranno stando all'interno della cooperativa.

4- Territorialità

Dall'analisi degli statuti e dallo studio approfondito delle esperienze è emerso chiaramente che il legame con il territorio risulta caratteristica rilevante e qualificante di tale tipologia di cooperativa tanto da arrivare a renderla un elemento non solo abilitante per il suo sviluppo e sostenibilità ma anche definitorio delle cooperative di comunità.

Le cooperative Briganti di Cerreto e di Melpignano sottolineano, negli statuti, il loro legame con il territorio: la prima, nell'art. 3, fa riferimento all'appennino reggiano⁹, mentre la seconda, sempre nell'articolo riguardante "lo scopo" cita il comune di Melpignano e i comuni vicini¹⁰.

Lo Statuto della cooperativa di Melpignano, afferma all'art. 6, in cui ci si occupa dei requisiti dei soci, che *"possono essere soci utenti le persone fisiche e giuridiche, gli enti pubblici, gli altri enti privati e le società che abbiano interesse a divenire utenti di energia elettrica e di altri servizi resi dalla cooperativa in conformità all'oggetto sociale e che abbiano la propria residenza ovvero operino nella zona in cui viene svolta l'attività sociale"*.

Anche la Cooperativa La Paranza, nell'articolo riguardante lo scopo, fa riferimento all'aspetto territoriale; tra i principi che ispirano la Cooperativa, viene esplicitamente indicato il territorio, e in particolare il Rione Sanità di Napoli¹¹.

Gli statuti delle cooperative Valle dei Cavalieri, L’Innesto e Anonima non presentano riferimento specifico in tal senso.

Quindi, il dato territoriale rappresenta un fattore importante in riferimento a:

- 1) localizzazione (ambiti specifici di “vulnerabilità”, per esempio Appennino Reggiano, Val Cavallina, Rione Sanità, ecc...)
- 2) ambito delle attività previste dall’oggetto sociale;
- 3) requisiti particolari per l’ammissione a socio. Si tratta di una materia sensibile, che incide fortemente sul modello di cooperativa di comunità che si intende costruire. Dall’analisi delle esperienze notiamo come il criterio di territorialità risulti maggiormente forte nell’ammissione di soci utenti (in termini di residenza o domicilio) che, coerentemente allo scopo, sono beneficiari di un’attività volta al miglioramento del benessere e allo sviluppo di una comunità locale definita. Allo stesso modo tale requisito non risulta esplicitamente rispetto alle altre categorie di soci, anzi ci troviamo di fronte a esperienze in cui per differenti motivi i soci agiscono in quella comunità ma hanno domicilio o residenza altrove. Anche in tal caso esiste una logica che sta dietro a questo dato. La territorialità è legata in primis allo scopo e all’oggetto sociale della cooperativa (identificando il luogo dove si agisce e si fa impresa comunitaria). In tal senso laddove vi siano cooperative di comunità caratterizzate dalla presenza di soci lavoratori o imprenditori, il requisito della residenza o del domicilio può essere possibile, probabile, ma non necessario. E ciò vale anche per i soci finanziatori)²⁹.

²⁹ A questo proposito è utile ricordare che alcune legislazioni regionali hanno inserito l’ambito territoriale di riferimento come elemento essenziale per le cooperative di comunità. La Puglia, l’Abruzzo e la Basilicata hanno preso come riferimento i comuni e le circoscrizioni dei comuni stessi e le prime due hanno anche esplicitato che la cooperativa di comunità “deve avere un numero di soci, che rispetto al totale della popolazione residente nella comunità di riferimento deve rappresentare una determinata quota percentuale (tra il 3% e il 10% a seconda del numero di abitanti di quel comune o circoscrizione). La Basilicata, insieme con la Toscana, hanno limitato l’ambito territoriale di operatività delle cooperative di comunità alle piccole realtà locali in situazioni di disagio socio-economico e a rischio di spopolamento (vedi appendice).

Tabella 2 schema di comparazione statutaria

	MELPIGNANO	VALLE DEI CAVALIERI	BRIGANTI DEL CERRETO	L'INNESTO	ANONIMA IMPRESA SOCIALE	LA PARANZA
Scopo	“...perseguire gli interessi generali delle comunità del Comune di Melpignano e dei Comuni vicini, svolgendo la propria attività caratteristica a favore dei propri soci...”	“...perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento di attività diverse..”	“...promuovere l’interesse attorno alle problematiche relative a: parchi agrari, fattorie didattiche e non, agriturismo, musei territoriali, eventi culturali, gastronomici, corsi ed eventi didattici e, in generale, a tutte le iniziative rivolte alla valorizzazione della natura e dei suoi prodotti, nonché della cultura e delle tradizioni agresti, storiche e culturali e imprenditoriali del territorio dell’appennino reggiano. Lo scopo che i soci cooperatori intendono perseguire è quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità d’occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali...”	“...perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso lo svolgimento dell’attività di cui all’art. 4 finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate ai sensi dell’articolo uno, primo comma punto b), della legge 8 novembre 1991 n.381...”	Perseguire “la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale diretta alla realizzazione di finalità di interesse generale così come previsto dal decreto legislativo n.155 del 24/03/2006 e quello di ottenere, tramite la gestione in forma associata e con la prestazione della propria attività lavorativa, continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali, professionali...”	“...perseguimento dell’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini Attraverso la gestione di servizi sociali, educativi, assistenziali e socio sanitari, ai sensi della legge 381/91...”
Pluriattività	filiera energetica, compresa la formazione dei soci su temi energetico/ambientale	Turismo, servizi ambientali e assistenza socio sanitaria	Turismo, servizi forestali/ambientali	Turismo, attività agricolo-forestale	Turismo, cultura, assistenza socio sanitaria	Turismo, cultura, assistenza socio sanitaria
Soci	Utenti e lavoratori	Lavoratori (anche svantaggiati) + soci volontari	Lavoratori	Lavoratori (anche svantaggiati) + soci volontari	Lavoratori (anche soci speciali)	Lavoratori (anche svantaggiati + soci speciali) + soci vol. e soci fruitori
Territorialità	Riferimento nello scopo e nei requisiti dei soci utenti (Melpignano e comuni vicini)	No riferimento	Riferimento nello scopo (appennino reggiano)	No riferimento	No riferimento	Riferimento nello scopo (Rione Sanità)

5 - Ulteriori elementi rilevanti

Governance – Tale tema è stato ampiamente affrontato nella analisi sulla fattibilità organizzativa (cfr. Cap.9), ed è stato qui citato anche con riferimento ad esperienze di livello europeo, come ad es. quella francese, che, soprattutto per le cooperative di comunità con un numero rilevante di soci, prevedono un’assemblea composta da più gruppi differenti di soci (o di loro rappresentanti) a seconda delle diverse categorie di scambio mutualistico. Nell’ottica di una chiara definizione delle modalità attraverso le quali si raggiunge un equilibrio sostenibile a livello organizzativo e di come possono interagire le diverse funzioni e i diversi organismi che rappresentano la comunità nelle sue varie forme, ai fini statuari, ciò potrebbe essere importante per rappresentare al meglio gli interessi delle diverse tipologie di soci ed assicurare una maggior partecipazione della compagine sociale.

Anche in via alternativa a quanto sopra esposto e a titolo del tutto esemplificativo, potrebbero essere studiate e quindi specificate nello statuto della cooperativa forme organizzative che prevedono l’istituzione di comitati dei soci, che rappresentino la pluralità di interessi interne alle cooperative, ai quali affidare un ruolo consultivo su argomenti specifici, ancorché non vincolante rispetto alle decisioni che gli organi amministrativi debbono assumere. Tali comitati potrebbero essere chiamati ad intervenire ad esempio su eventuali nuovi interventi a favore della comunità territoriale di riferimento, attraverso progetti specifici condivisi con tutta la comunità locale^{xii}, o proponendo nuovi ambiti di attività da inserire nell’oggetto sociale.

In coerenza con il principio democratico e mutualistico della cooperativa, sarebbe infine opportuno che la composizione degli organi amministrativi e di controllo corrisponda alle eventuali pluralità di interessi presenti nelle cooperative.

Bilancio di Sostenibilità - Come indicato da questo studio di fattibilità lo scambio mutualistico comunitario fra persone, cooperativa e territorio risulta il collante socio-economico e culturale che abilita e con ogni probabilità garantisce la sostenibilità delle cooperative di comunità. Proprio per tale motivo e coerentemente a quelli che sono gli scopi primari di queste forme imprenditoriali, le cooperative di comunità potrebbero prevedere già nello statuto l’obbligo di stesura e restituzione alla comunità e alle istituzioni che la compongono di un bilancio sociale o ancor meglio di un bilancio integrato o di sostenibilità, in modo da provare il loro effettivo impegno per il benessere comunitario e valorizzare quindi la trasparenza e l’impatto dell’operato^{xiii}. In alternativa o anche in preparazione della pratica del bilancio di sostenibilità, si potrebbe adottare una versione rafforzata della relazione di cui all’articolo 2545 c.c. nella quale illustrare non solo il perseguimento delle finalità mutualistiche, ma anche e soprattutto i risultati ottenuti in favore delle comunità di riferimento.

Rapporto con le Pubbliche amministrazioni: Soci Enti pubblici - Il rapporto delle cooperative di comunità con le Pubbliche Amministrazioni è un elemento rilevante della vita e della operatività delle cooperative medesime. Tra i temi aperti vi è quello dell'inserimento delle Pubbliche Amministrazioni all'interno della compagine sociale della cooperativa.

Gli Statuti delle cooperative sociali Valle dei Cavalieri^{xiv} e L'Innesto^{xv}, secondo quanto disciplinato dalla Legge 381/1991, prevedono la possibilità di inserire nella propria compagine sociale Enti Pubblici. Nello Statuto della Cooperativa di Melpignano, all'art. 6 è sancito che i soci utenti possano essere anche enti pubblici.^{xvi} Nessun riferimento di questo tipo è invece presente negli Statuti della cooperativa Briganti di Cerreto, Anonima e La Paranza.

Premesso che, sotto il profilo giuridico, la possibilità della partecipazione di enti pubblici alle cooperative è stata confermata dal recente decreto legislativo di attuazione della Riforma delle Pubbliche Amministrazioni (nota come Riforma Madia), ancorché nell'ambito della relazione di accompagnamento al decreto medesimo, tale aspetto, comunque, merita una riflessione adeguata da parte delle cooperative e dei suoi eventuali stakeholder pubblici, soprattutto in ordine ad eventuali rischi di conflitto d'interesse, tali da pregiudicare l'effettiva autonomia della cooperativa di comunità e la possibilità di partecipare alle gare di appalto indette dalle stesse P.A.

Non essendovi oggi norma di legge di rango nazionale che riconosca la figura delle cooperative di comunità, in relazione al tema degli appalti pubblici, oggi queste beneficiano di vantaggi particolari nei rapporti con le PP.AA. solo nel caso in cui siano cooperative sociali di tipo b. In una prima fase di applicazione della legge, gli enti pubblici potevano direttamente stipulare –ai sensi dell'articolo 5 della legge 381/1991- convenzioni con le cooperative sociali, senza osservare le norme in materia di pubblici appalti, sempreché esse avessero ad oggetto attività finalizzate a creare lavoro per le persone svantaggiate. Questo favore è stato fortemente ridimensionato dopo qualche anno (vedi articolo 20 della legge 6 febbraio 1996, n. 52) a seguito dell'intervento dell'UE, che sostanzialmente ha confermato lo schema originario, limitandolo tuttavia a convenzioni di valore molto basso (fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi, il cui importo stimato al netto dell'IVA sia inferiore agli importi stabiliti dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici). Qualora l'importo sia pari o superiore gli enti pubblici possono inserire tra le condizioni di esecuzione l'obbligo di eseguire il contratto con l'impiego di persone svantaggiate e con l'adozione di specifici programmi di recupero e inserimento lavorativo.

La materia è stata più recentemente oggetto dell'attenzione dell'Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici nel 2012 e dell'Autorità nazionale anticorruzione nel

2016. I provvedimenti delle due Autorità contengono importanti richiami al ruolo e alla finalità di consentire alle persone svantaggiate di inserirsi nel mercato del lavoro, quale condizione per accedere allo speciale regime in materia di contratti pubblici, ma nel contempo prevedono:

- che la convenzione debba avere ad oggetto la fornitura di beni e servizi strumentali, cioè svolti in favore della pubblica amministrazione e riferibili ad esigenze strumentali della stessa;
- che non si deroghi completamente al generale obbligo di confronto concorrenziale (obbligo in capo all'ente di pubblicare un avviso pubblico, e laddove sussistano più cooperative interessate alla stipula della convenzione, promuovere l'esperimento di una procedura competitiva di tipo negoziato tra tali soggetti);
- che eventuali limitazioni territoriali - possesso della sede legale nel territorio comunale come condizione ostativa all'accesso al confronto concorrenziale - possono porsi in contrasto con il principio di parità di trattamento di cui all'articolo 3 della Costituzione e con la normativa comunitaria;
- che l'unico criterio di selezione delle offerte che appare compatibile è quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa, in quanto la stazione appaltante deve poter valutare l'effettivo perseguimento dell'obiettivo di reinserimento dei lavoratori, giustificandosi per tale fine la compressione della concorrenza.

D'altra parte, appare utile ricordare alcune novità derivanti dalla legislazione regionale e da alcune scelte compiute da numerosi enti locali.

Ad esempio, molti Comuni hanno ricorso all'impiego dei Patti di sussidiarietà (art. 11 legge 241/90). Si tratta di strumenti che consentono di sperimentare l'assunzione privata di pubbliche responsabilità e che si addicono a particolari situazioni e servizi, che vedono il coinvolgimento di soggetti giuridici diversi (cooperazione sociale, volontariato, associazionismo). È un istituto che prevede comunque un'evidenza pubblica con manifestazioni d'interesse, ma che tende a valorizzare la collaborazione piuttosto che la competizione fra i soggetti interessati all'attività, creando associazioni temporanee di scopo per un lavoro di rete. Una procedura che potrebbe rappresentare una modalità "alternativa" di affidamento dei servizi, valorizzando il coinvolgimento del territorio, le sue potenzialità e ricchezze.

Sarebbe poi interessante conoscere come sono state declinate nei fatti alcune norme contenute nelle leggi delle Regioni Puglia, Abruzzo e Liguria che, in modo più o meno dettagliato, prevedono la disciplina delle modalità di raccordo delle attività delle cooperative di comunità operanti nell'ambito regionale con quelle

delle pubbliche amministrazioni attraverso appositi schemi di convenzione-tipo, nonché l'individuazione dei criteri e delle modalità di affidamento, di convenzionamento e di conferimento, alle stesse, di lavori e/o servizi, così come la messa a disposizione di edifici o aree non utilizzate dalle amministrazioni pubbliche per il raggiungimento degli scopi sociali.

Infine, andranno esplorate le novità introdotte dalla riforma dei pubblici appalti (d.lgs 50/2016) al fine di verificare la possibilità di applicazione di alcuni istituti alle cooperative di comunità.

Strumenti finanziari - In materia di strumenti finanziari gli statuti delle cooperative esaminate riportano le clausole standard che generalmente caratterizzano gli statuti delle cooperative ordinarie, sia che facciano riferimento al quadro normativo delle SRL sia che rispondano a quello delle SPA.

Dato che le cooperative di comunità prese a campione ad oggi fanno un uso a volte importante di tali strumenti (con un grande impatto non solo sulla finanza ma anche sulla coesione sociale della comunità stessa) resta questione aperta ed utile da affrontare la possibilità di prevedere oltre all'utilizzo delle opportunità già a disposizione l'inserimento di regolamenti tipo allegati agli statuti che consentano alle cooperative di comunità di emettere strumenti in grado di intercettare la più ampia categoria di finanziatori, anche di coloro che non sono direttamente interessati a fruire dei servizi della cooperativa, ma che abbiano comunque la volontà di contribuire a rilanciare una comunità in difficoltà.

Si citano come questioni aperte la opportunità di utilizzare i cosiddetti strumenti finanziari ibridi, la cui regolamentazione può prevedere diritti amministrativi più o meno completi e/o diritti patrimoniali caratterizzati da forme di remunerazione legate solo in parte all'andamento economico della cooperativa.

10.2 I fattori “abilitanti”

I casi di cooperative osservati evidenziano chiaramente come una “cooperativa di comunità” risulti avere come obiettivo quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o eleggono come propria. Questo obiettivo viene perseguito attraverso la produzione di beni e servizi per incidere in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica.

Le attività svolte, quindi, possono essere di natura diversa (ad es. gestioni commerciali; servizi socio assistenziali e di pubblica utilità, tutela dell'ambiente; attività agricole, forestali e di allevamento; recupero di mestieri e produzioni tradizionali; servizi e gestioni turistiche; produzione di energie rinnovabili; servizi di comunicazione, ...), ma la finalità fondamentale è funzionale al miglioramento delle condizioni economico-sociali e alla valorizzazione della comunità, promuovendo anche occasioni di lavoro, in particolare per i giovani.

La cooperativa di comunità è un'iniziativa che nasce da un fabbisogno condiviso dalla collettività, e che viene promossa da un gruppo di cittadini, i quali partecipano in relazione alle loro esigenze e alla volontà di contribuire alla crescita della comunità e allo sviluppo locale. Ciò significa che i soci possono assumere la qualità di soci utenti, cioè consumatori dei servizi che la cooperativa decide di erogare, soci lavoratori, in quanto le loro capacità professionali e lavorative sono funzionali e coerenti con lo svolgimento delle attività della cooperativa stessa o soci imprenditori in modo da consentire a questi ultimi vantaggi economici possibili in proporzione ai beni conferiti.

La comunità, cui l'attività della cooperativa si rivolge, va ben identificata, per consentire alla cooperativa di predisporre un progetto in grado di riconoscere le situazioni di bisogno o opportunità e di attivare le risorse necessarie per rispondervi. L'identificazione territoriale è poi utile anche come elemento distintivo della cooperativa di comunità rispetto ad altri modelli cooperativi e non.

Il progetto può e deve avere una sua progressione. La cooperativa può cioè considerare anche l'eventualità di ampliare il proprio raggio d'azione, adattandolo alla variabilità delle esigenze della comunità, sia attraverso una maggiore articolazione del proprio assetto aziendale, sia promuovendo o aderendo ad iniziative che favoriscano una pluralità di imprese associate in rete. È chiaro quindi che il progetto delle cooperative di comunità si caratterizza soprattutto per il riconoscimento della centralità del capitale umano e sociale comunitario, il che implica la necessità di impostare modelli organizzativi e gestionali che favoriscano la partecipazione di tutti i soci, ma anche dei non soci che compongono la comunità di riferimento. Nel contempo, non bisogna trascurare l'aspetto finanziario necessario al conseguimento degli obiettivi sociali, nell'ambito del quale assumono importanza le risorse messe a disposizione dalle Istituzioni della Comunità (ad esempio, strutture e beni di proprietà pubblica).

Anche per le cooperative di comunità è importante, nel promuovere la costituzione di tali realtà, avere ben chiaro quali attività si intendano svolgere. In altre parole, come in tutte le altre imprese, occorre avere un progetto imprenditoriale, perché è in ragione di questo progetto che cittadini, utenti, lavoratori o imprenditori, si associano in cooperativa e sono poi in grado di selezionare i loro futuri compagni di viaggio.

Nelle cooperative di comunità, essendoci la concreta possibilità che più categorie di soci convivano, lo statuto necessita di essere molto puntuale nel definire l'oggetto sociale della cooperativa e, in funzione di questo, distinguere i requisiti richiesti per entrare nella compagine sociale a seconda che si tratti di soci utenti, soci imprenditori o di soci lavoratori. Ovviamente, in quest'ultimo caso occorre stabilire i requisiti professionali per entrare nella compagine sociale. Nel caso dei

soci utenti, potrebbe essere sufficiente essere interessati a fruire dei servizi e delle attività della cooperativa. Come detto, è poi possibile che tra i soci vi siano anche persone giuridiche -cioè società- o imprenditori individuali, le cui prestazioni siano coerenti con l'obiettivo sociale ed economico della cooperativa di comunità. In tal caso, lo statuto deve prevedere anche i requisiti per valutare se tali soggetti possano o meno entrare nella base sociale.

Una diversa categoria di soci è quella dei soci finanziatori (o sovventori). Si tratta di soci che non partecipano alla cooperativa per soddisfare il loro bisogno di lavorare o di fruire di un servizio, ma di conferire risorse finanziarie. È importante avere consapevolezza che le cooperative possono emettere strumenti finanziari per raccogliere risorse esterne alla compagine mutualistica, soprattutto quando lo svolgimento dell'attività richiede l'investimento di capitali ingenti, non disponibili tra i soci. La remunerazione di tali titoli sarà stabilita dallo Statuto e dal Regolamento di emissione. In ogni caso, i soci finanziatori non possono avere il controllo economico e giuridico della società, né possono comprometterne la mission. Infatti, tale categoria di soci non può comunque esprimere più di un terzo di voti in seno all'assemblea ed eleggere più di un terzo dei membri dell'organo amministrativo e del collegio sindacale.

Tabella : La cooperativa comunità: principali fattori abilitanti su Articolato di statuto corrente

SINTESI ELEMENTI ABILITANTI	ELEMENTI DI ABILITAZIONE	STRESS SULLE QUESTIONI APERTE, CRITICITA', SOLUZIONI QUALIFICANTI
<i>Funzione sociale</i>	funzione territoriale e comunitaria nella funzione mutualistica	• Quale rapporto tra funzione sociale/funzione territoriale/scopi mutualistici. • Si può parlare di una autonoma valenza di una qualificazione della funzione sociale che estenda i suoi effetti agli scopi mutualistici?
<i>Scopi sociali e scambi mutualistici</i>	Scambi mutualistici plurimi (una cooperativa a mutualità "comunitaria")	• La mutualità plurima a 3D (utenza, lavoro, conferimento) come qualificante la coop comunità perché ogni sua singola attività. • La cooperativa comunitaria funziona se strumentalizza su ogni attività tutte le risorse comunitarie disponibili e quindi estende ad ognuna di esse le tre mutualità. Il bar (comunitario), l'azienda agricola (comunitaria), il servizio trasporto (comunitario), .. • Quali criticità nella pratica statutaria e notarile al proposito?

<i>Oggetto sociale</i>	L'oggetto progressivo. La rilevanza degli oggetti potenziali e dello sviluppo del progetto imprenditoriale	• L'oggetto a estensione progressiva.... • Quale possibile soluzione: Idee e criticità
<i>Requisiti dei soci</i>	Territorialità di appartenenza, di affinità, di interesse	• La territorialità: localizzazione e ambiti specifici di "vulnerabilità" ; ambito delle attività previste dall'oggetto sociale; requisiti particolari per l'ammissione a socio • Le questioni aperte della residenza, appartenenza, affinità
<i>Governance</i>	Il collegamento con la comunità e la sua rilevanza	• Quali elementi di modifica e correzione di sovranità e autonomia della governance si possono rilevare compatibilmente a diritto e pratica per rendere il collegamento comunitario un elemento di <i>governance</i> positiva e qualificante?
<i>Strumenti finanziari</i>	Strumenti finanziari partecipativi	• Quali strumenti finanziari più si adattano alla cooperazione di comunità? • Quale valenza al socio sovventore? • Come caratterizzare le emissioni di strumenti in queste circostanze?

11 CONCLUSIONI E RIFLESSIONI SULLA REPLICABILITÀ DEL MODELLO

11.1 Il valore dei processi generativi alla base delle cooperative di comunità

Lo studio ha fatto emergere con forza come il fenomeno delle *cooperative di comunità* abbia manifestato le caratteristiche di un “*processo*”, un *processo generativo* che ha tratto la propria origine dal presidio, cura, sviluppo del territorio e della comunità territoriale. Dal presidio, cura, sviluppo che le persone e le comunità si sono fatte carico di portare avanti in micro laboratori di sviluppo che hanno generato opportunità imprenditoriali finalizzate al perseguimento dello sviluppo comunitario e della massimizzazione del benessere collettivo, ovvero del riconoscimento della appartenenza ad un progetto comune che per fiducia, coesione tra soci supera anche il rapporto tra i soci stessi.

11.2 La “molecola” della mutualità comunitaria

La cooperazione di comunità è stata analizzata secondo un metodo induttivo, partendo da storie talvolta pluridecennali di esperienze che oggi non possono essere più considerate come sperimentali o anomale e che anzi rappresentano un esempio di come, in numerose circostanze, sia possibile e probabilmente particolarmente auspicabile proporre un nuovo equilibrio fra imprese/mercato, cittadini, soci lavoratori, enti locali.

Un equilibrio che si può basare quindi anche sulla scoperta di una “*molecola*” di *mutualità comunitaria* capace di catalizzare e abilitare processi di sviluppo locale sostenibile e coesivo in numerose aree del nostro Paese.

La *mutualità comunitaria* che per la cooperazione di comunità è *fattore abilitante* necessario, per le attività economiche comunque intese ed esercitate nelle aree a minore accessibilità possiamo individuarlo come fattore di competitività e di sviluppo sostenibile. Dove porre e a cosa attribuire, fuori dagli schemi partecipativi della cooperazione, questa influenza economica comunitaria? In un modello di business modificato geneticamente – o, se preferiamo, rinaturalizzato – dalla molecola comunitaria. Questa consente l’utilizzo credibile dei propri connotati territoriali solo attraverso un analogo patto mutualistico di reciprocità fra i soci o titolari dell’impresa e il socio “comunità” capace di determinare la qualità organizzativa, quella produttiva, quella commerciale dell’azienda secondo un principio stretto di coproduzione partecipata dal know how aziendale insieme al capitale sociale.

La sintesi e la riconsegna di questa molecola, per la riproducibilità anche oltre il modello cooperativo, alle politiche e al mercato pare un valore aggiunto significativo della modellizzazione della cooperativa di comunità.

Un dato che, verificata e argomentata la sua praticabilità e sostenibilità per i fini di questo studio, fa della cooperativa di comunità e del suo sviluppo una delle infrastrutture immateriali driver sulle quali investire non solo in rispondenza alle attese di singole comunità e ai loro protagonisti ma per l'allestimento di più vasti distretti comunitari di sviluppo non omogenei in termini organizzativi e non rigorosamente confinati in termini fisici geografici.

11.3 Gli elementi fondativi abilitanti la replicabilità

Le storie analizzate ci dicono che esistono comunità territoriali che non risultando attrattive e competitive per gli Investitori privati o pubblici "classici" rimangono distanti e a volte escluse dai processi di sviluppo. Ci raccontano però di comunità che al contrario si riscoprono intraprendenti e sviluppano non senza fatica la capacità di rispondere a bisogni collettivi riuscendo a riappropriarsi e a valorizzare quegli *asset* strategici abbandonati e a cogliere quelle opportunità micro imprenditoriali che possono riattivare processi di sviluppo locale coesivo e sostenibile.

Ne sono testimoni numerose esperienze anche non italiane che sono state riconosciute ed anche fatte oggetto di normative specifiche in Paesi come Inghilterra e Francia. Lo studio ha voluto infatti avere uno sguardo più ampio proponendo una disamina delle principali esperienze a livello europeo con l'obiettivo di trarre spunti interessanti per lo sviluppo del fenomeno anche in Italia.

Elementi fondativi per la replicabilità della "cooperazione di comunità" sono individuati negli elementi abilitanti sotto il profilo tecnico, organizzativo, economico-finanziario e giuridico. In sintesi pare utile ricordare qui :

1. *Con riferimento alla fattibilità tecnica:* La cooperativa di comunità è il risultato di un **processo generativo** che per la natura stessa della forma di impresa è particolarmente complesso e variegato. La *mission* di questa forma di imprenditoria comunitaria è quella di rispondere ad un fabbisogno collettivo e condiviso di uno specifico **territorio** attraverso la capacità di un particolare gruppo promotore di cogliere un'opportunità presente sul territorio e renderla strumento di rigenerazione della comunità stessa.
2. *Con riferimento alla fattibilità organizzativa* le cooperative di comunità opera con **mission diversificate** (dalla rigenerazione del tessuto socio-economico, alla creazione di valore economico-sociale, alla tutela di patrimoni culturali-ambientali, alla ricostruzione di opportunità lavorative) e a **attività multisettoriali** (dal turismo sostenibile, alla agricoltura, dalle energie rinnovabili alla gestione di parchi naturalistici, dalla commercializzazione di prodotti tipici del territorio alle attività di tutela dell'ambiente) che mettono al centro le persone richiedendo loro lo sviluppo di **competenze complesse** e riuscire a coniugare le capacità

imprenditoriali nonché di facilitazione e coordinamento sociale, di pianificazione territoriale, di gestione, monitoraggio e valutazione dei processi di sviluppo.

3. *Con riferimento alla fattibilità economico-finanziaria:* la cooperativa di comunità rappresenta uno straordinario strumento di **mobilitazione di un mix di risorse finanziarie** per lo sviluppo locale.
4. *Con riferimento alla fattibilità giuridica:* gli scambi mutualistici plurimi che caratterizzano la cooperativa di comunità come una cooperativa a mutualità “comunitaria” aprono a nuove frontiere della cooperazione, ponendo la questione rispetto ad una **mutualità plurima a tre dimensioni** (utenza, lavoro, conferimento) come qualificante la coop comunità per ogni sua singola attività; la cooperativa comunitaria funziona se valorizza su ogni attività tutte le risorse comunitarie disponibili e quindi estende ad ognuna di esse le tre mutualità: il bar (comunitario), l’azienda agricola (comunitaria), il servizio trasporto (comunitario), ecc...

11.4 Alcune riflessioni per i policy maker

Alla luce di tali elementi fondativi si ritiene pertanto di segnalare come avvertenza ai policy maker le riflessioni relative all’importanza **di un accompagnamento imprenditoriale** ai **processi di generazione comunitaria che preveda:**

- accompagnamento *allo sviluppo progettuale comunitario* (Strumenti e metodologie per la gestione di processi partecipativi, di co-progettazione e co-design, di open innovation comunitaria che stanno alla base della generazione e dello sviluppo delle cooperative di comunità, Modelli di rigenerazione comunitaria in aree rurali e urbane;
- supporto e mentorship per lo *sviluppo delle competenze e del capitale umano* (Soft Skills dell’imprenditore comunitario e della comunità intraprendente);
- utilizzo di strumenti finanziari che valorizzino capitale responsabile e paziente rivolto alle aree a maggior “*vulnerabilità*” *territoriali e/o sociali*, anche tramite il ricorso all’uso di diversi strumenti fondamentali per la sostenibilità dell’impresa (introduzione di Strumenti innovativi pubblico/privato, Finanza d’impatto e mix di strumentazione finanziaria per la cooperazione di comunità, Valutazione d’impatto della quantità e qualità del valore economico e sociale creato dalle cooperative di comunità).

In tal senso le politiche di **sviluppo locale** potrebbero far leva sulla valorizzazione di queste esperienze e sulla loro potenziale replicabilità, soprattutto in un’ottica di miglioramento del benessere collettivo, valorizzazione dei saperi e del patrimonio storico, culturale e

ambientale, di coesione sociale, di rigenerazione comunitaria sia a livello rurale che urbano, di sostenibilità, di equità e di diminuzione delle disuguaglianze.

In questo senso si ricorda che in tutti i casi analizzati la cooperativa di comunità ha sempre giocato non solo un ruolo di attivazione imprenditoriale a livello comunitario ma anche di coordinamento e facilitazione dei rapporti con e fra le istituzioni locali.

Appendice 1: Professionalità coinvolte

Il percorso progettuale definito è frutto di una serie di incontri/confronti con il gruppo di lavoro INVITALIA- MISE, con cui si è affinata la metodologia di lavoro.

Le professionalità che hanno contribuito alla analisi e stesura del Report di studio è costituita da:

Irecoop Emilia Romagna	Pierlorenzo Rossi
UNICAF (ora ICN)	Vincenzo Marino, Simonetta Sorio, Giovanni Teneggi
Agenzia Lama	Bernardo Provvedi, Andrea Rapisardi,
Euricse	Jacopo Sforzi, Flaviano Zandonai
A.I.CO.O.N.	Giorgia Perra, Paolo Venturi
Atlante	Gianpiero Lupatelli (con la collaborazione di Antonella Borghi, Davide Frigeri, Omar Tondelli, Edy Zatta)
Fondazione Barberini	Andrea Folchitto, Mauro Iengo
Università di Tor Vergata	Alessandro Hinna

Appendice 2: Dettaglio interviste

Intervista - I Briganti di Cerreto Soc. Coop.

Intervistata: Erika Farina

Data dell'intervista: 21/03/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

La cooperativa Briganti di Cerreto nasce formalmente nel 2003.

Il momento di svolta era avvenuto già nel 1995 quando ha chiuso l'unico bar di Cerreto Alpi: era sparito il principale luogo di ritrovo e incontro della comunità. Il Paese si stava spopolando. Contestualmente, giovani andavano via per cercare lavoro e progetti altrove.

Nel 1995 la famiglia di Erika si è impegnata ed ha provato a far ripartire il bar e lo spaccio. Questo impegno non è bastato però a garantire un arresto del processo di spopolamento. Il luogo di aggregazione era stato riaperto ma la popolazione emigrava lo stesso.

La gestione del bar e dell'emporio era in capo a un gruppo di famiglie che a rotazione tenevano aperto l'esercizio, che si trova nella struttura dove prima aveva sede la scuola del paese. Il problema che doveva essere affrontato era però la mancanza di lavoro, il circolo infatti non bastava a dare sostentamento a tutti.

In risposta a questa situazione, nel 2003, un piccolo gruppo promotore apre la cooperativa. Si tratta in particolare di un gruppo di ragazzi che avevano seguito i corsi di formazione per addetto all'accoglienza turistica del CESVIP (agenzia formativa di Legacoop). Proprio durante il corso era nata l'idea di creare una cooperativa che con l'obiettivo di garantire lavoro, fermare il processo di spopolamento e abbandono delle famiglie. L'idea si basava sulla tutela dell'ambiente e la promozione di turismo di comunità, cioè rivolto ad una nicchia di turisti che intendono vivere da vicino la comunità ospitante, conoscere l'identità, la cultura e i saperi del luogo).

La cooperativa decide di chiamarsi I Briganti di Cerreto. Nasce con 16 soci, ovvero i componenti più giovani delle famiglie, e viene scelta la forma della cooperativa di produzione e lavoro. Il primo socio lavoratore è stato Luca, vigile del fuoco volontario, che ha lasciato il suo incarico per dedicarsi al progetto.

Nel corso degli anni, la cooperativa è riuscita a dare lavoro a sempre più persone, fino a arrivare ai dieci posti di lavoro attuali.

A livello comunitario è stato un successo. La comunità di Cerreto alpi conta 9 bambini e le famiglie sono riuscite a rimanere in paese. La cooperativa è stato uno strumento

importante di attivazione e rigenerazione ma si è innestata su una comunità esistente seppur in crisi. Il paese oggi è abitato da 68 persone la maggior parte dei quali è anziana.

Lo sviluppo e le competenze tecniche

Nel 2005 la cooperativa ha usufruito di un bando del GAL per fare sito, brochure, bacheche di legno da mettere in paese e altri materiali informativi. Grazie a questo bando sono state realizzate le prime partnership formali, perché per partecipare doveva essere formalizzato con altri enti del luogo un micro-patto finalizzato alla realizzazione di azioni di comunità. Si trattava del Comune, della parrocchia, del circolo, del Club del Parco del Gigante, della cooperativa La Sorgente (ad oggi non più attiva), della falegnameria e di altri artigiani del paese. Ognuno aveva valorizzato il suo ruolo e il suo impegno per la promozione del micro-patto di comunità.

È stato un percorso complesso e difficile, nella comunità allargata erano presenti molte persone scettiche riguardo alla sostenibilità della cooperativa, perché pensavano che le attività sarebbe state basate su finanziamenti pubblici. Questo è stato in parte vero ma soprattutto all'inizio. Ad oggi comunque "gli scettici" sono pochissimi.

In termini di attività, ciò che ha garantito lavoro in modo sostenibile è stato il filone dei servizi forestali, sebbene inizialmente il progetto prevedesse il primato delle attività turistiche.

In particolare, la cooperativa è riuscita a riunire insieme una decina di proprietari di castagneti, i quali hanno dato alla cooperativa l'incarico per la ripulitura del bosco e la gestione dello stesso a titolo gratuito. In una prima fase quindi, Luca e Lorenzo si sono occupati del recupero del bosco, che rappresenta un asset portante del territorio in cui vive la comunità. Le prime fatture sono state emesse alla comunità montana, che al tempo aveva in questo ambito delle funzioni delegate da provincia e regione. La scomparsa della comunità montana ha creato qualche problema. Le sue funzioni come stazione appaltante sono poi passate all'Unione dei comuni che ha dato continuità al rapporto con la cooperativa.

Di fatto comunque l'assenza della comunità montana rappresenta un fattore molto critico per lo sviluppo montano. Proprio ultimamente sono state ripristinate le modalità di affidamento diretto che l'unione dei comuni avevano cancellato. Questo è stato possibile perché i sindaci hanno sempre compreso l'importanza del nostro lavoro e quindi hanno dimostrato concretamente di essere dalla parte della cooperativa e delle comunità.

Un altro esempio di collaborazione virtuosa è stato l'affidamento del mulino. Inizialmente l'immobile era di proprietà del Parco regionale, poi è passata al Comune di Collagna, quindi al Parco nazionale. Per vari motivi (finanziari, burocratici, gestionali) il parco non si sarebbe mai potuto impegnare nella ristrutturazione della struttura e del suo utilizzo come piccola base ricettiva per favorire il turismo. La gestione del parco ha visto un'opportunità e ha dato il mulino in comodato d'uso ventennale alla cooperativa per

realizzarci una struttura recettiva in una logica di turismo di comunità. I Briganti del Cerreto hanno impegnato competenze, tempo e lavoro per ristrutturare e arredare il mulino, per predisporre l'area verde circostante. Adesso fanno 1000 pernottamenti l'anno, dopo aver aperto da solo un anno.

Anche per l'appartamento Il Metato vale la stessa formula. Era di privati che lo hanno abbandonato, è passato al Comune che lo ha affidato alla cooperativa che si è impegnata nella ristrutturazione e nella gestione da maggio scorso.

Si tratta di due strutture che essendo in luogo molto remoto non sarebbero state oggetto di interesse per investimenti da parte della Pubblica Amministrazione.

L'idea della valorizzazione e della rigenerazione poteva venire solo dalla Cooperativa dei Briganti del Cerreto, un'organizzazione privata che era capace di rispondere ad una opportunità di mercato.

La governance e il tema della leadership

Attualmente la cooperativa ha una divisione dei compiti in cui Luca gestisce i lavori e il personale. Erika amministrazione e rappresentanza.

Erika sente un ruolo di leadership soprattutto negli ultimi anni. Ad oggi si sente indispensabile. Quando la cooperativa è nata erano un gruppo di amici, ma si sono dati una struttura nel tempo e seguendo la naturale crescita delle attività. Tutti hanno dato il loro apporto per quelle che erano le competenze.

Tutti hanno un grandissimo attaccamento alla cooperativa, al progetto e alla comunità. Nessuno si considera dipendente, tutti si considerano imprenditori a servizio della comunità.

Ad oggi la cooperativa ha 11 soci, e da lavoro a dieci persone (8 soci lavoratori e 2 tirocinanti).

I nuovi soci fino a quest'anno non avevano un contratto a tempo indeterminato. Grazie al Jobs Act hanno coinvolto tutti con nuovo contratto.

La crescita del personale è stata costante in base ai lavori che si portavano in cooperativa ed era dettata dal cercare di rispondere a potenziali lavori da fare.

Erika, grazie al lavoro che la cooperativa ha svolto per il parco e per il ruolo che lei stessa sta svolgendo per la tutela del territorio, è diventata responsabile di tutti i Centri Visite del Parco dell'Appennino attraverso un part-time con affidamento alla cooperativa.

Soci sovventori e soci volontari non sono previsti dallo statuto, ad oggi la tematica rimane interessante e cruciale per un prossimo sviluppo della cooperativa. Di fatto, i volontari che supportano la cooperativa sono i componenti delle famiglie del gruppo promotore che cucinano, aiutano nella gestione del rifugio e sede della cooperativa, e partecipano in alcune attività della cooperativa stessa. La quota sociale iniziale era di € 100. Oggi si richiede una quota sociale di € 2000 per i nuovi soci.

Tutti i venerdì pomeriggio c'è riunione a fine lavoro e si discutono le priorità e lo stato dell'arte della cooperativa e dei lavori.

Da alcuni mesi il sabato pomeriggio è stato promosso un ritrovo al circolo con la cittadinanza. La regia e la facilitazione di questo momento di condivisione con la comunità è affidata a Giovanni Lindo Ferretti, il quale ha una sua Fondazione per la riscoperta della cultura della montagna e di quei luoghi.

Attività economiche

La cooperativa si occupa di molteplici attività, che la caratterizzano come impresa di comunità. In particolare:

- Servizi Forestali (incarichi diretti)
- Turismo di comunità (accoglienza e organizzazione escursioni) e servizi turistici al Parco (eventi, allestimento mostra e simili)
- Erika segue in convenzione segue il progetto di rete dei centri visita che si chiama "Parco Appennino Turismo".
- Spalatura neve in appalto.
- Promozione di prodotti locali (castagna prodotti del sottobosco)
- Attività didattiche per i più giovani (Evento Castagna)
- Organizzazione e gestione manifestazioni (Evento Fungo)

Negli ultimi due anni la parte turismo e ricezione è cresciuta sebbene rappresenti ancora solo il 20% del fatturato della cooperativa. Sono stati fatti investimenti (Mulino e due appartamenti in paese), la gestione sta andando bene e attualmente la cooperativa sta pensando di dare continuità al lavoro svolto, dedicando una persona che part-time coordini i servizi di accoglienza e ospitalità.

L'obiettivo è quello di far crescere ancora di più questa area di intervento. Per farlo sarebbe importante aumentare la capacità ricettiva, dedicare personale, cominciare a sfruttare canali di promozione digitale (es.: airbnb), rivedere la politica dei prezzi che ad oggi sono individuati senza una particolare analisi di mercato e dei costi della struttura.

Le attività forestali e di tutela del territorio rappresentano oggi l'80% del fatturato e l'area che di fatto dà lavoro alla maggioranza dei soci.

L'affidamento dei servizi forestali, finanziata con la tariffa eco-sistemica, permette di realizzare opere di manutenzione e cura delle sorgenti di captazione.

Inoltre la Cooperativa partecipa nel dare materiale cippato al Consorzio Forestale che lo utilizza per l'alimentazione delle caldaie della popolazione.

Servizi alla comunità

Coerentemente con la propria mission, la cooperativa si impegna nell'offrire servizi gratuiti (o pagati simbolicamente) alla comunità. Un esempio è rappresentato dalla spalatura della neve che inizialmente era volontariato ed oggi viene riconosciuta dalla Pubblica Amministrazione con un compenso simbolico.

La cooperativa, quando possibile si offre di trasportare generi di prima necessità (come spesa, medicine o posta) per persone del che abitano in paese. Inoltre la cooperativa si occupa della manutenzione del verde e della fornitura della legna per la comunità. I servizi alla comunità sono di fatto un indotto reso possibile da attività primarie che funzionano.

Di fatto, la cooperativa vende a mercato, le risorse economiche arrivano sia dalla comunità allargata che da esterni. Grazie a questo è possibile erogare servizi alla comunità anche in modo gratuito. La cooperativa, garantendo lavoro ai suoi soci, rimette in moto una rete relazionale e di welfare comunitario che altrimenti sarebbe andata persa.

Attualmente questi servizi resi alla comunità ci sono ma possono essere sempre più strutturati. La cooperativa si dà come obiettivo quello di garantire sempre maggiore supporto ai bisogni comunitari.

Dinamiche finanziarie

Il rapporto con le banche è molto difficoltoso. La cooperativa ha un'esposizione finanziaria alta dovuta agli anticipi fattura e agli scoperti di cui ha bisogno per stabilizzare il flusso di cassa e l'operatività stessa della struttura.

I soci hanno dato personalmente garanzie alla banca, che comunque ad oggi non ha mai concesso prestiti.

Questa situazione grava non poco sulla cooperativa in quanto i tassi di interesse sono in media del 6-7% e quindi gli oneri finanziari a fine anno arrivano anche ad una somma di € 10.000. Attraverso la lettura dei bilanci si evince che proprio questo costo non permette alla cooperativa di chiudere l'anno con un lieve utile di esercizio.

Quali progetti per il futuro

I progetti futuri della cooperativa sono molteplici nonostante la difficoltà di accedere a nuovi canali di investimento. Attualmente gli obiettivi della cooperativa prevedono:

- Creazione di un luogo che funga da centro servizi (es.: sala conferenze) in linea con il modello di sviluppo della cooperativa Valle dei Cavalieri di Succiso.
- Ottenere la licenza per fare ristorazione e quindi per trasformare il rifugio con uso cucina in n ristorante che possa accogliere meglio i turisti e gli ospiti
- Sviluppare le attività inerenti ai prodotti locali del sottobosco come la castagna, i funghi e i mirtilli, coerentemente ad una visione di sviluppo che integra agricoltura, tutela e promozione del territorio e turismo.
- Ampliare la capacità ricettiva. Ad oggi la cooperativa ha a disposizione 21 posti letto ed una media di circa 35 persone al mese ospitate per più di una notte.
- Un'altra grande sfida è capire quale sia la formula giusta per un ampliamento della base sociale in forme che non siano solo quelle del lavoro. La cooperativa sta aspettando di capire se ci sarà o meno una nuova legge sul tema delle cooperative di comunità in modo da coglierne le eventuali opportunità.

Intervista - Cooperativa Sociale Valle dei Cavalieri

Intervista a Dario Torri, Presidente della cooperativa.

Data di realizzazione: 21/3/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

Succiso è stata segnata dalle frane. Il vecchio abitato è stato lasciato ed il paese è stato ricostruito in un luogo vicino maggiormente sicuro.

Un tempo Succiso era un paese di pastori ma esistevano varie attività, come ad esempio cinque bar, due ristoranti, la posta, l'ambulatorio e la scuola. Alla fine anni '70 nasce anche la Pro Loco. Al momento della nascita della cooperativa la Pro Loco "Alpe di Succiso" lavorava già da dodici anni ed era riconosciuta anche nei paesi vicini per l'importante lavoro che faceva.

Alla fine degli anni '80 però era rimasto un solo bar tabacchi gestito da una coppia di anziani e anche questo stava chiudendo. La popolazione si era ridotta molto a causa di una forte emigrazione dovuta alla mancanza di lavoro. Si tratta di una situazione comune a molte zone della montagna Reggiana. Un gruppo di giovani ragazzi della Pro Loco, capendo che la Pro Loco era fondamentale ma non riusciva a rispondere ai principali bisogni, decide di prendere in mano la gestione del bar e di farlo in forma cooperativa. La scelta è ricaduta sulla forma cooperativa perché sembrava la più idonea e democratica. L'iniziativa è nata da un gruppo di amici, che con il loro lavoro volontario volevano rispondere a tre grandi sfide:

- Salvare il paese dove erano cresciuti e dove avevano vissuto per generazioni le proprie famiglie;

- Salvaguardare il territorio, prima risorsa della comunità allargata, sia evirare dissesti ambientali, sia per valorizzare i prodotti, le bellezze naturalistiche (Parco Regionale) e la cultura del territorio;
- Garantire lavoro almeno ad alcune persone e creare un indotto (economico e sociale) capace di dare futuro e prospettiva alla comunità.

Un aneddoto raccontato dagli intervistati riguarda il fatto che una delle più vecchie cooperative italiane nasce proprio nella montagna di Succiso. Infatti, nelle storie e nei ricordi di paese a volte viene rievocata una bottega per fare la spesa di un certo Giovanni “della Cooperativa”. Si risale intorno alla prima metà degli anni '20 del secolo scorso.

Dato che la Pro Loco si chiamava Alpe di Succiso, per non creare sovrapposizioni, il gruppo di giovani fondatori decide di chiamare la cooperativa Valle dei Cavalieri, riprendendo il nome di quel territorio che raggruppa alcuni paesi della parte alta del fiume Enza (Palazzano, Monchio, Ramisteco, Succiso). Dalla fondazione è passato molto tempo. Si festeggiano quest'anno i venticinque anni della cooperativa.

Lo sviluppo e le competenze tecniche

Nel 1991 viene aperto il bar. I locali vengono messi a disposizione dell'Amministrazione Comunale che li concede per un affitto simbolico (circa € 1.000 all'anno). Si tratta dei locali dove un tempo c'era la scuola e la posta, ma di fatto tutto era diroccato e il Comune non avrebbe potuto né saputo gestire un investimento di questo tipo, con una visione così di lungo periodo.

Grazie all'iniziativa di un gruppo di giovani volenterosi, all'esperienza che avevano fatto in pro loco, alla collaborazione del Comune, il punto di ritrovo del paese si era nuovamente ricostituito. Una cosa interessante da notare è che il gruppo dei soci fondatori si è sempre impegnato nel progetto in modo gratuito e volontario. La cooperativa paga infatti solo i dieci dipendenti.

La cooperativa cresce, accanto al bar viene aperto anche il negozio. Nel 1992 apre il ristorante e il primo centro visite del Parco Regionale Il Gigante.

Nel 1997 la cooperativa decide di acquistare una struttura diroccata vicino ai locali che era stata costruita al tempo come stalla per bestiame. La struttura viene rimessa a nuovo e dedicata all'allevamento di diciannove pecore e alla produzione di latte, ricotta e pecorino grazie al laboratorio dedicato. L'attività agricola diventa quindi estremamente importante perché è una attività che abbina la produzione e la tutela/mantenimento dei terreni.

Qualche anno dopo, sono state realizzate le camere d'albergo che, unite all'attività di ristorazione e a quella agricola, sono state l'ultimo tassello per avere il riconoscimento di agriturismo.

L'atrio della vecchia scuola diventa così il grande atrio dell'agriturismo della Valle dei cavalieri e il nuovo snodo economico e sociale comunitario.

Nei primi anni 2000 la cuoca viene sostituita e viene fatto entrare in cooperativa un nuovo cuoco, Emiliano, che rappresenta oggi un fulcro fondamentale della cooperativa. Oggi gestisce la ristorazione, le camere, ma all'occorrenza segue anche il bar, il negozio, il laboratorio per la produzione del formaggio, copre alcuni servizi comunitari fondamentali (trasporto bambini a scuola, trasporto spesa e medicine). Non esistono ruoli ben definiti, ogni persona si occupa di quello che c'è da fare.

Quando il Parco del Gigante è diventato Parco Nazionale dell'Appennino, la cooperativa diventa il primo Centro Visite del Parco. Qui nasce il progetto didattico e di promozione del territorio Neve e Natura che ancora oggi gestisce la cooperativa per conto del Parco.

Durante il maggio 2010 c'è un convegno con l'allora Presidente di Legacoop Poletti. Presentando la cooperativa si mette in risalto che al di là delle attività principali di fatto Valle dei Cavalieri si impegna a dare servizi per la comunità e la comunità (nonostante alcuni scettici) partecipa attivamente. Nasce quindi l'idea di identificare per questo motivo un nuovo tipo di cooperativa: la cooperativa di paese o di comunità, quale forma capace di rigenerare tessuto sociale ed economico in contesti fragili e in via di abbandono.

A seguito del convegno il giornalista Menetti di Repubblica chiede un'intervista e un colloquio con Dario Torri, Presidente della Cooperativa da sempre. Dopo due giorni esce su Repubblica una pagina completamente dedicata a Valle dei Cavalieri. A quel punto la Cooperativa entra nel faro dei riflettori mediatici e in poco tempo finiscono su tutti i media nazionali (es.: Linea Verde, La Vita in Diretta, stampa nazionale ed internazionale). La cooperativa acquisita notorietà e fa il giro del mondo tanto che in pochi anni arriveranno delegazioni da tutto il mondo (Giappone, Corea, Mozambico, Sud Africa) per comprendere il modello di sviluppo della cooperativa e capire come poter riproporre tale modello in altre aree. Da quel momento in poi la cooperativa di comunità diventa oggetto importante di una strategia di promozione a livello nazionale per le Associazioni di Categoria.

La comunità di riferimento in questo caso è quella di Succiso (sessanta persone durante la settimana, duecento nel fine settimana, seicento in estate). Se vogliamo ampliare lo sguardo la comunità allargata comprende anche altri paesi (Miscosa, Lecciola, Cerreto Alpi e altri ancora). La cosa che più colpisce gli intervistati è che nonostante i residenti siano sessanta, tutte le nuove generazioni e coloro che per lavoro vivono in città, tornano in paese ogni fine settimana e per dare una mano nella gestione e realizzazione dei principali eventi di paese. I figli e i nipoti che vivono in città o paesi vicini mostrano un grande attaccamento al paese.

Il paese si anima per alcuni appuntamenti immancabili, si tratta di tre/quattro manifestazioni l'anno dove lavorano in più di quarantacinque anni volontari.

La governance e il tema della leadership

Secondo il Presidente della Cooperativa Valle dei cavalieri, una cooperativa di comunità in aree montane dovrebbe poggiare le sue basi su 3 obiettivi principali:

- Salvare il paese dal processo di spopolamento;
- Avere un impatto positivo sull'occupazione;
- Occuparsi attivamente di tutela e salvaguardia del territorio;

Questa impostazione è dovuta ad una chiara visione delle aree interne montane. In Italia i problemi di queste zone sono tendenzialmente simili e comuni. Si tratta di luoghi a vocazione agricola e, nella maggior parte dei casi, di borghi in abbandono. Se i bisogni sono gli stessi in tantissime aree del mondo, di fatto la cooperazione di comunità non risulta essere una risposta frequentemente applicata. Anzi nella maggior parte dei casi non si assiste a questo tipo di risposta.

Secondo il Presidente Torri il motivo di questa mancata diffusione è semplice: Valle dei cavalieri esiste e funziona (sebbene abbia una situazione di indebitamento critica ma in fase di rientro perché c'è un gruppo dirigente attivo, che va d'accordo e che ha sempre trainato in modo molto deciso la cooperativa e la comunità. Questo gruppo trainante ha supportato sempre la comunità nella presa delle decisioni ma allo stesso tempo indicando sempre la via che riteneva giusta.

Il gruppo dirigente (ovvero il CdA allargato) deve avere la forza di superare le difficoltà, di motivare socialmente le decisioni e di non cedere facilmente alle pressioni di quella parte scettica della cittadinanza che non crede nel progetto. Chi fonda e avvia una cooperativa di comunità deve avere delle fortissime motivazioni, un solido radicamento, la consapevolezza di esporsi economicamente, socialmente e politicamente in modo importante. Si tratta di assumersi delle responsabilità quotidiane di non poco conto, di gestire la cooperativa di comunità come se fosse una famiglia allargata, di dedicarsi a questa attività nel lungo periodo o magari per tutta la vita. Non è questione di aspettarsi gratitudine, perché la comunità risponde ma percependo l'azione del gruppo promotore come qualcosa di necessario e normale, nonostante a parole sia riconosciuto come straordinario.

Nello specifico del caso "Valle dei cavalieri" i fondatori erano un gruppo di giovani che veniva dalla Pro Loco del paese e che avevano un'età compresa tra i trentadue e i ventitré anni.

Inoltre, nel caso della valle dei cavalieri, il Presidente e i Consiglieri sono tutti soci volontari da sempre. Hanno investito moltissimo e sostenuto mutui con livelli di garanzia personali molto elevati.

Eppure a loro avviso ne valeva la pena perché ne andava della sopravvivenza della comunità e del paese stesso. Quando hanno cominciato il Comune, il pane, la frutta e la

verdura, i beni di prima necessità, le medicine, la scuola, i servizi di base erano a venti chilometri dal paese.

Altro punto importante è che la ripartenza è possibile solo se si comincia da ridare vita al punto di ritrovo della comunità che, seppur decimata ed in forte crisi, deve ancora esistere. La cooperativa di comunità non rappresenta la crescita di una nuova pianta, bensì il giusto innesto in una pianta malata. L'ingrediente che rende coesa la comunità, e che viene impiantato dal gruppo promotore, deve essere la voglia e l'entusiasmo di lavorare e gestire insieme alla comunità allargata il bene comune. Un ulteriore tassello fondamentale è rappresentato dalla capacità della cooperativa di offrire servizi di base e socialmente utili alla comunità. Le attività produttive devono essere ben organizzate, capaci di creare un valore condiviso e di rinsaldare le reti orizzontali di protezione sociale e welfare.

Inoltre, i rapporti con gli enti pubblici sono fondamentali per la buona riuscita e la tenuta di una cooperativa di comunità. In particolare, attori come il Comune o Unione dei Comuni, il Gruppo di Azione Locale, il Parco Nazionale, la Pro Loco, la Regione, sono parte integrante della comunità allargata in cui è nata la cooperativa. Con molti di questi enti è stata instaurato un rapporto virtuoso che genera benefici da entrambe le parti, infatti porta ad un forte risparmio nei bilanci pubblici e ad un attivismo dei cittadini altrimenti scomparso.

L'esempio che conferma come per mantenere viva una comunità non bastino i bisogni e neanche delle buone risorse iniziali a disposizione è Cola. Questo paese dell'Appennino aveva una delle comunità fra le più attive, tuttavia quando si sono venute a creare delle fazioni ed è venuto a mancare il patto intergenerazionale e con la Politica il paese si è spopolato in soli tre anni.

Per quel che riguarda la base sociale, la cooperativa conta trentatré soci, di cui sette sono anche dipendenti, e solo alcuni risiedono stabilmente nel paese. L'indotto ha prodotto lavoro anche per persone che non lavorano direttamente per la cooperativa. Un esempio è rappresentato dal Presidente che, pur non percependo nulla dalla cooperativa, ha un piccolo studio da geometra che grazie alla rigenerazione del tessuto comunitario è riuscito a ripartire. Un esempio ulteriore è quello di alcuni ragazzi di paesi vicini che, dopo aver seguito i corsi offerti dalla cooperativa, fanno le guide turistiche ed escursionistiche.

Le decisioni strategiche della cooperativa sono prese dal Consiglio di Amministrazione (CdA) che si riunisce tutte le settimane. I membri del primo CdA non sono mai cambiati e sono ancora presenti con gli stessi ruoli. Tuttavia nel tempo sono stati aggiunti due nuovi componenti più giovani per rispecchiare la crescita della cooperativa. Il presidente, Dario Torri, è il rappresentante legale dell'impresa. Il vice-presidente, Oreste Torri, si occupa della rappresentanza e di mantenere i contatti a livello istituzionale. La parte più gestionale del ciclo di produzione è affidata al responsabile della produzione.

In termini pratici il gruppo di soci costituente è ancora alla guida della cooperativa dal momento della sua fondazione. Per quel che riguarda la comunicazione, la cooperativa si appoggia su un soggetto esterno che si occupa di curare la comunicazione, i social network, l'identità grafica e altri aspetti del genere.

La cooperativa inoltre ha relazioni molto strette con altre realtà territoriali, infatti:

- I membri della pro loco sono tutti soci della cooperativa, compreso il presidente;
- La cooperativa gestisce più di mille ettari di bosco in forma di uso civico;
- La cooperativa partecipa al percorso di costituzione della Rete Cooperativa per lo Sviluppo Turistico. Tale passaggio è stato più volte tentato senza successo;
- Il Vicepresidente della cooperativa è poi anche il Presidente di un Consorzio di gestione Forestale che ha in carico la promozione dei prodotti del sottobosco quali funghi, mirtilli e legnatico.
- La cooperativa ha inoltre la proprietà e la gestione di due rifugi che vengono dati in autogestione agli escursionisti. L'escursionismo è assolutamente in crescita e quindi anche da lì arriveranno maggiori introiti per la cooperativa.

Attività economiche

A livello economico, un limite che viene riscontrato dalla cooperativa riguarda l'accesso ai finanziamenti pubblici (finanziamenti, garanzie, fondo perduto) che sono spesso legati ai codici ATECO. Esiste ancora una visione settoriale sia nell'organizzazione delle politiche che nell'azione imprenditoriale. Questo però viene ritenuto obsoleto dall'intervistato, il quale ritiene che non più attuale nella società e nel mercato con cui i soci e i dipendenti si confrontano ogni giorno.

Queste difficoltà ad accedere ai finanziamenti pubblici hanno avuto un impatto significativo sulla cooperativa. Nonostante la cooperativa sia riconosciuta come Agriturismo, Valle dei Cavalieri ha avuto un enorme problema perché ha realizzato un impianto fotovoltaico e la ristrutturazione del tetto, contando su finanziamenti che all'ultimo momento non sono arrivati per un problema di codice ATECO prevalente. Questo ha comportato un esborso non prevista di 320.000 € che ha seriamente compromesso la stabilità finanziaria della cooperativa. La buona redditività delle attività produttive e un fido bancario concesso dalla Banca di Credito Cooperativo del territorio hanno comunque permesso di riprendere il giusto cammino. È da sottolineare che al fido bancario sono state comunque applicate condizioni molto sfavorevoli ma che sono state accettate per necessità dalla cooperativa. In ogni caso, con i nuovi bilanci del 2015 e del 2016 la cooperativa sembra stia recuperando il terreno perso.

La cooperativa Valle dei Cavalieri è sia una cooperativa di ristorazione, che agricola, che sociale.

Attualmente la cooperativa opera in svariati settori:

- Trasporto scolastico per conto del Comune;
- Gestione del centro Visite del Parco Nazionale dell'Appennino;
- Corsi di educazione ambientale;
- Servizi rivolti agli escursionisti (noleggio attrezzature, mountain bike);
- Produzione agricola (produzione di latte, ricotta, pecorino);
- Bar
- Bottega
- Ristorante
- Agriturismo
- Centro benessere
- Turismo di comunità
- Rete cooperativa per lo sviluppo turistico

La creazione di lavoro per i giovani è un tema portante della cooperativa ma si devono mantenere delle aspettative realistiche. Secondo l'intervistato, pensare di ripopolare questi paesi fondando un'impresa che crea reddito per tutti è impensabile. La cooperativa crede che il modello industriale sia tramontato e che, sebbene possa essere riproposto, potrebbe essere coerente con la loro *mission* solo ed esclusivamente se avesse come finalità anche la tutela e la promozione del territorio e della cultura locale.

Per quel che riguarda l'occupazione prodotta, la cooperativa di Valle dei Cavalieri arriva con gli stagionali a dare lavoro al massimo a tredici persone. A questi vanno però aggiunti tutti i volontari che sostengono di fatto il progetto. Su una popolazione di sessanta abitanti si tratta di una percentuale molto elevata.

L'intervistato propone una suggestione: "Se a Succiso abbiamo tredici occupati, a Cerreto Alpi ce ne sono dieci, se in altri paesi come il nostro si venissero a creare le condizioni per dare lavoro a cinque dieci persone per ciascuna comunità, in prospettiva su tutta la dorsale appenninica le cooperative di comunità potrebbero dare lavoro a qualche centinaia di persone". Inoltre, secondo l'intervistato, le persone occupate nelle cooperative di comunità sarebbero comunque il frutto di processi di sviluppo economico e sociale più ampi, sarebbero parte di una rivalutazione e riscoperta del turismo di comunità, dei prodotti della montagna, delle risorse naturali presenti.

La tutela del territorio è al centro dell'azione della cooperativa anche per quel che riguarda l'azione economica. Infatti, le attività e gli investimenti che sono stati fatti con questo obiettivo e fino ad oggi la cooperativa ha effettuato circa un milione e mezzo di euro di investimenti sul paese.

Infatti, secondo l'intervistato, i danni che avvengono in pianura per il cambiamento del clima derivano dal trascurare la cura della montagna. Un maggiore impegno della politica e delle istituzioni pubbliche non è sarebbe soltanto utile per questi paesi ma soprattutto per prevenire il dissesto idrogeologico generale, che poi impatta anche sui terreni agricoli e industriali più a valle. Viene riscontrato tuttavia che allo stato attuale la pubblica amministrazione impiega risorse solo ed esclusivamente in situazioni di emergenza.

La cooperativa ha comunque ottimi rapporti con la pubblica amministrazione che rappresenta un partner strategico per la cooperativa. Come dimostra il fatto che il Comune conceda alla cooperativa di comunità i locali dove risiede per un affitto simbolico di circa mille euro l'anno.

Le attività economiche della cooperativa sono polivalenti ma insieme riescono a essere sostenibili.

Per ciascuna attività viene tenuta una contabilità e dei bilanci separati, ma nella logica della cooperativa tutte le attività fanno parte di un unico organismo che trova un equilibrio proprio nella diversificazione delle attività svolte. Se il numero di attività fosse minore o di scala maggiore la cooperativa avrebbe un modello differente e che probabilmente farebbe più fatica a tenere insieme le diverse esigenze comunitarie.

Un esempio esplicativo di questa volontaria assenza di economie di scala è rappresentato dalla produzione di pecorino. La cooperativa produce infatti questo formaggio in una quantità che non basta per il ristorante e la bottega. Tuttavia per realizzare un salto la cooperativa dovrebbe aumentare moltissimo la produzione, con il rischio di compromettere la tenuta della comunità.

Il prodotto offerto dalla cooperativa è infatti volutamente di nicchia. Per produrre più pecorino ci vorrebbe un prodotto semi-industriale con una lavorazione di altro tipo, con un gregge molto più ampio, con più pastori, con nuove celle frigorifere, con tempi di stagionatura maggiori e con la gestione della promozione commerciale. Si tratterebbe di un passo molto grande per la cooperativa, che richiederebbe un investimento minimo di duecento mila euro e che avrebbe un grande impatto sull'equilibrio della comunità. Pur essendo possibile, è una possibilità che va gestita con moltissima cautela.

In termini di composizione delle entrate la cooperativa si posiziona per la quasi totalità sul mercato privato. Le uniche convenzioni con il Comune sono legate all'utilizzo dello spazio in cui hanno sede i locali della cooperativa e la gestione del trasporto scolastico per una cifra che si aggira intorno ai dodicimila euro l'anno. Per le altre fonti di entrata, le specifiche sono:

- 130.000 € dal ristorante
- 22.000 € dalle stanze dell'agriturismo (6 camere con max 22 posti)
- 38.000 € dal bar
- 25.000 € dall'azienda agricola
- 180.000 € dalla bottega
- 6.500 € dalla gestione del centro visite del parco
- Fra 10.000 € e 20.000 € a seconda degli anni dal progetto Neve e Natura
- 25.000 € da manifestazioni e attività culturali
- 28.000 € da produzione di energia da fonti rinnovabili

Servizi alla comunità

La cooperativa offre impatta positivamente sulla comunità sia attraverso i servizi che offre sia per il lavoro generato. Come accennato in precedenza la cooperativa offre servizi di pubblica utilità alla comunità, come ad esempio il bar o l'emporio, e si occupa anche di servizi in appalto dal comune, come ad esempio il trasporto scolastico.

Tuttavia, secondo l'intervistato, l'impatto principale della cooperativa è stato quello di creare occupazione e allo stesso tempo un indotto economico, sociale ed ambientale virtuoso. Inoltre il vecchio paese è stato rimesso a nuovo dalla regione che è intervenuta perché era presente la cooperativa. Il finanziamento è stato di un milione e mezzo provenienti dal bilancio regionale

Si è trattato di un'esperienza complessa ma, secondo il presidente, è stata anche una grande palestra civica e politica per la comunità, che adesso ha deciso di riprendere e ristrutturare alcune case del vecchio paese.

Quali progetti per il futuro

Per guardare al futuro è necessario comprendere i trend attualmente in atto all'interno della comunità e a livello economico.

In primo luogo si osserva un calo delle entrate dalla bottega, anche in seguito di un calo demografico all'interno della comunità.

L'attività di agriturismo ha visto un incremento forte sia per quel che riguarda il ristorante che per i posti letto. Il bar invece risulta stabile e mantiene la sua funzione di aggregatore sociale. L'attività agricola potrebbe essere molto potenziata ma a fronte di investimenti importanti e con il rischio di creare fratture nel contesto comunitario.

Partendo da questi elementi, gli obiettivi futuri della cooperativa sono quelli di prendere in gestione tratti del fiume, per offrire anche un servizio di pesca sportiva, e di parte del bosco per la raccolta dei prodotti tipici della montagna. I prossimi due anni saranno molto importanti secondo l'intervistato, nei quali la cooperativa potrebbe effettuare significativi passi avanti.

Intervista - Cooperativa sociale L'INNESTO onlus

Intervistato, Ludovico Patelli – Presidente della cooperativa.

Data dell'Intervista 23/03/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

La cooperativa si costituisce nel 1999. In realtà era in atto una riflessione già da molti anni, almeno dieci prima della costituzione vera e propria della cooperativa. Tutto è nato da un gruppo di amici, molto eterogeneo per cultura e professione, ma unito da valori comuni e dalla voglia di dare risposta alla crisi della Val Cavallina.

Tutto è partito dalla constatazione della crisi della mezza costa nella Val Cavallina.

Gli insediamenti vanno dal fondo valle (come Casazza, Tresore, Endine) fino alle vette. Ma i villaggi storici erano tutti costruiti a mezzacosta. Il fondo valle è storicamente un terreno di transito dalla Germania all'Italia. Un terreno ostico che vedeva spesso il passaggio di soldati che scendevano dal nord. Gli insediamenti storici erano costruiti a mezzacosta in modo da avere maggiore protezione.

Il territorio di riferimento è di circa 110 kmq, di cui il 70% boschivo. Il legname non rappresenta una risorsa importante perché i boschi sono orientati alla produzione di legna da ardere. Negli anni 80/90 più nessuno curava il bosco da cinquanta anni, creando molti problemi a fondo valle, come è stato poi evidente con l'alluvione negli anni novanta.

In tempi recenti il fondo valle è diventato il polo industriale, con piccola industria e artigiani, svuotando i paesi di mezza costa. Quando moriva il nonno, o il padre, che gestiva l'allevamento dei bovini/ovini l'azienda veniva chiusa. I figli non continuavano l'attività dei genitori. Le persone che abitavano nei paesi sono diventate prima elettricisti, muratori, operai. La generazione dopo ha continuato questo trend e ha studiato diventando ingegneri o medici. Le attività tradizionali sono state progressivamente abbandonate e questi paesi si trovano in forte difficoltà.

In particolare, per quel che riguarda la comunità di Trate, lo shock è derivato dalla chiusura delle strutture termali di Gaverina Terme. Queste strutture hanno avuto grande successo dal 1890 al 1990, quando il SSN non ha più coperto le cure termali e l'attività è fortemente diminuita. Prima nel paese erano presenti circa mille persone e c'erano cinquecento posti letto alberghieri, più altri duemila come affittacamere. Erano presenti ventotto licenze di bar, oggi l'unica licenza la gestisce la cooperativa, così come gli unici venti posti letto.

Alla crisi dell'indotto termale si è aggiunto che le industrie del fondovalle, legate alla metallurgia e alla maglieria, hanno chiuso o delocalizzato all'estero. Questo ha

comportato una crisi occupazionale profonda nella valle e ha portato molti ad emigrare verso la città.

È in questa fase storica che sono venuti meno: il presidio del territorio, il bar e altri luoghi di incontro, le attività economiche, turismo, socialità, lavoro. Il concetto chiave secondo la cooperativa è la ripresa del territorio.

Il gruppo di partenza della cooperativa era composto da dieci persone che riflettevano su alcuni concetti chiave:

provare a fermare l'esodo delle famiglie;

dare lavoro in loco (in particolare ai 40-50enni fuoriusciti dal mercato del lavoro);

per creare lavoro è necessario basarsi sui settori storici e tradizionali, legati alle caratteristiche del territorio;

non disperdere tutte le conoscenze che il territorio aveva costruito nel tempo;

mantenere l'urbanizzato, risistemando le strutture che rischiano di cadere;

sviluppare forme di turismo, che veda nella sostenibilità un elemento di valore;

provare a dare sostegno alle persone più svantaggiate;

Nel 1989 viene costituita un'associazione culturale che aveva gli stessi scopi della futura cooperativa. Grazie all'associazione, ancora attiva, sono state realizzate diverse iniziative per mantenere vive le tradizioni e la cultura locale. Un esempio è stata la festa dei fagioli, manifestazione gastronomica di dieci giorni volta a evidenziare le tradizioni alimentari del territorio. Un altro esempio è rappresentato dalla processione alla Madonna Addolorata che ha richiamato più di duemila persone in un piccolo paese di centoventi abitanti. Queste manifestazioni sono state il risultato di un consistente lavoro di ricerca storica e archivistica. Come risultato l'associazione ha ricreato per la processione l'abito del portantino mariano, poi anche le donne hanno voluto l'abito della portantine mariane. A queste iniziative se ne aggiunsero altre come il teatro tradizionale, l'enogastronomia e molto altro.

Dieci anni dopo la nascita dell'associazione è stata costruita la Cooperativa Sociale l'Innesto. Il nome deriva dall'idea di Innestare forze nuove in un territorio con le proprie caratteristiche e la propria storia.

Il gruppo costituente

Il presidente, Ludovico Patelli storico fondatore della cooperativa, ha sessanta anni. Ha sempre lavorato come animatore territoriale, con una passione da archivista delle tradizioni locali. Ha lavorato molti anni come tecnico comunale di Gaverina, professione

che gli ha permesso di conoscere approfonditamente il territorio e le persone che vi abitano. Ormai sono quasi venti anni che si occupa a tempo pieno nella cooperativa.

Una volta avviata la cooperativa Ludovico Patelli si licenzia del comune per lavorare part-time alla cooperativa e part-time in legacoop.

Il gruppo originario era composto oltre che dal presidente da: un geometra agli albori, un ingegnere di trenta anni che oggi è vicepresidente, tre persone di circa quaranta anni espulse dal mercato del lavoro e con bassi titoli di studio, un dentista, una persona che lavorava alla Telecom (allora SIP) ma lasciato senza lavoro a due/tre anni dalla pensione, due ragazzi del paese con limiti psichici. Poi c'erano le famiglie a sostenerli. Era un gruppo molto eterogeneo per formazione e per età.

Ai primi incontri c'era il parroco del paese che li ha supportati molto nel fare partire la cooperativa. Ludovico Patelli era stato il presidente dell'associazione culturale. Aveva quindi coinvolto un gruppo di persone che poi si è trasformato nel nucleo originario della cooperativa. Alcune di queste persone avevano già un lavoro e hanno partecipato alla formazione della cooperativa non per trovare lavoro, ma per far parte di un progetto identitario e di forti motivazioni sociali. Nella cooperativa non è presente un elemento ideologico in senso politico, l'aspetto unitario è la finalità e la voglia di portare avanti un progetto comune per il benessere della comunità.

Lo sviluppo della cooperativa e le competenze tecniche

L'innesto è una cooperativa sociale di tipo b. Alcuni soci, cinque o sei, avevano dei terreni che hanno conferito alla cooperativa. Uno dei soci aveva dieci cavalli che ha conferito alla cooperativa. Il primo socio lavoratore è stato un ragazzo con problemi psichici che faceva lo stalliere. Di fatto la Cooperativa l'Innesto nasce come cooperativa agricola.

Al momento di costituire un'impresa i soci fondatori hanno optato per la forma cooperativa. Hanno visto nella cooperativa lo strumento più adatto per le finalità che si erano posti, data la sua democraticità e il concetto che l'elemento chiave non risiede nel capitale. Piaceva molto l'idea che tutti potessero esprimere le proprie opinioni.

Sono state previste sin da subito quote per i soci sovventori, attualmente alcuni soci hanno anche sessanta/settantamila euro investiti all'interno della cooperativa. Queste persone, che sono poi abitanti della comunità, non cercano solo la remunerazione del capitale ma anche un aspetto valoriale legato alla sopravvivenza e al benessere della propria comunità. Le quote per i soci ordinari erano fissate a venticinque euro per quelle persone che fossero in cerca di un'occupazione.

Le prime risorse sono state ottenute dalla cooperativa tramite i finanziamenti europei, cinquecentomila lire ad ettaro, cominciando a coltivare e a mantenere le parcelle di bosco che i soci avevano conferito.

Nei primi dieci anni, tra il 1999 e il 2010, la cooperativa è cresciuta molto, i dipendenti hanno raggiunto le venti unità, mentre i soci sono arrivati ad essere quaranta.

Nel 2000 la cooperativa si fa carico di alcune commesse date dai comuni e legate ai fondi dell'alluvione avvenuta in quegli anni in val cavallina. Come impresa decidono di puntare sull'Ingegneria naturalistica, formano due persone in Trentino. Queste persone, una volta formate, sono state poi messe a disposizione del territorio. Infatti i primi lavori, tra il 2001 e il 2004, sono stati lavori di manutenzione del territorio e gestione ambientale. Una di queste, ad esempio, riguardava il mantenimento dei sentieri.

Un passaggio importante avviene, quando la Provincia di Bergamo affida alla cooperativa la gestione di uno stabile sul Lago di Endine. L'idea è stata quella di realizzare un progetto di valorizzazione dello stabile e dello spazio esterno. In precedenza, il lago era utilizzato esclusivamente come laghetto per la pesca alla carpa in cui si pagava per accedere. Tuttavia il posto era in rovina e necessitava di importanti investimenti. A fronte della ristrutturazione, la cooperativa ha avuto lo stabile in convenzione gratuita dal 2003 a oggi.

Il progetto di riqualificazione ha riguardato lo stabile, in cui è stato realizzato un ristorante volto alla valorizzazione dei piatti tipici della Val Cavallina, e lo spazio esterno. In particolare, la cooperativa ha provveduto alla sistemazione del parco circostante con spazi picnic, e alla ripulitura dell'unica spiaggia per accedere al lago. Nel 2006, la cooperativa ha registrato quattromila contatti, nel 2015 i contatti erano saliti a cinquantamila. Inoltre sono stati erogati circa venticinquemila pasti con tre inserimenti lavorativi.

La governance e il tema della leadership

Per quel che riguarda la governance la cooperativa conta un CDA, per la gestione operativa, e l'assemblea. Avendo superato i limiti di legge, la cooperativa si è dotata anche di un Collegio Sindacale come organo di controllo.

Il Cda si riunisce circa una volta al mese. Inizialmente il Cda era composta da cinque consiglieri ma è stato ampliato a nove per rispecchiare la crescita e i cambiamenti avvenuti nella nostra comunità. Il gruppo originario è comunque ancora bene rappresentato con tre persone all'interno del CDA.

L'assemblea è convocata una/due volte l'anno, come previsto dallo statuto, ma la cosa interessante è rappresentata dall'alta partecipazione. Dopo diciassette anni le assemblee sono partecipate al 97%, con il 60% di presenze fisiche dei soci.

Per quel che riguarda il rapporto con la comunità è molto florido. Non c'è una formalizzazione della partecipazione della comunità perché di fatto l'intera comunità partecipa direttamente o indirettamente alle attività della cooperativa. L'associazione culturale che aveva preceduto la nascita della cooperativa è ancora attiva e molti vi partecipano, è stata costituita un'altra associazione per le passeggiate equestri. È importante rilevare che su trentacinque famiglie nella valle circa trenta fanno parte della

cooperativa. C'è un 5% della comunità che è avverso alla cooperativa ma viene ritenuta una cosa fisiologica.

Un tema interessante che riguarda la governance è la percezione del passaggio generazionale. Ludovico Patelli è consapevole della delicatezza del passaggio. I figli degli attuali soci non sono forse ancora pronti per prendere in mano la gestione della cooperativa, ma ci sono dei giovani che stanno imparando. L'elemento più difficile da trasmettere è il tessuto relazionale e fiduciario che si è stratificato dalla nascita della cooperativa a oggi. Per quel che riguarda le competenze tecniche non vengono riscontrati particolari problematiche. Al contrario viene sottolineato come attualmente siano fondamentali per portare avanti le attività della cooperativa. Tuttavia, attualmente la vecchia generazione risulta ancora fondamentale per l'esistenza della cooperativa stessa.

Le attività economiche

L'impostazione della cooperativa è quella di un'Impresa senza scopo di lucro. Questa caratteristica secondo Patelli dovrebbe essere una preconditione per ciascuna cooperativa di comunità. Sempre secondo Patelli, questo non significa che una cooperativa non debba mirare a fare margini operativi per sostenere gli investimenti che si rendono necessari.

Fare impresa per la Cooperativa l'Innesto concretamente si traduce in:

- Gestione della struttura "Casa del pescatore";
- Avere il 30% di inserimenti lavorativi con un forte radicamento territoriale e in presenza di un patto intergenerazionale;
- La realizzazione di un investimento significativo per la realizzazione del Bio-Paerco della Val Cavallina intorno al Lago di Endine;
- Realizzare servizi di pulizie (con un fatturato di 800.000 euro), reinvestendo i margini prodotti nella comunità;
- Gestione dei rifiuti;
- Commesse varie su richiesta dei comuni.

La committenza della cooperativa si divide circa a metà tra il pubblico e il privato. Per il pubblico la cooperativa si occupa di manutenzioni e commesse varie mentre ai soggetti privati la cooperativa propone servizi di pulizie, ristorazione e accoglienza. La sola Casa del Pescatore produce circa 400.000 euro di ricavi all'anno.

In termini generali, tutte le attività della cooperativa si sostengono autonomamente con le sole eccezioni dei progetti appena iniziati.

Per quel che riguarda il settore delle pulizie, la cooperativa ha rilevato un'azienda locale in fallimento che faceva lavorare in nero i lavoratori. Con il passaggio alla cooperativa è stato chiesto alle operaie a diventare dipendenti regolari e, qualora interessate, socie.

Molte delle attività della cooperativa ruotano intorno al Lago di Endine. È stato realizzato un meccanismo di prenotazione per i pernottamenti intorno al lago. Infatti il lago è un'attrazione per i pesatori della carpa. I volumi di visite per la pesca sportiva e la gara di pesca si aggirano intorno alle quattromila presenze l'anno, provenienti da dodici paesi europei, in cento giornate di pesca. Il Regolamento di fruizione del lago ha permesso di organizzare gli afflussi in modo più coerente e ordinato.

La cooperativa è oggi proprietaria di trentasette ettari di terreno, dieci edifici, quattro ristrutturate e sei da ristrutturare. Dei trentasette ettari attualmente solo diciassette sono stati risistemati. Da notare che gli immobili non sono tutti di proprietà della cooperativa ma la cooperativa ne beneficia in comodato d'uso, in alcuni casi gratuito, da parte degli enti locali.

Patelli osserva che la cooperativa è un'impresa e quindi deve produrre utili. Questi utili possono essere prodotti anche fuori dalla comunità, la cosa importante è che poi questi siano reinvestiti per migliorare il benessere e le condizioni del tessuto comunitario.

Attualmente la cooperativa attraversa un momento di difficoltà data la crisi economica e i vincoli di spesa dei comuni. Il fatturato della cooperativa è calato di cinquecentomila euro nel 2015. In particolare, questo calo è dovuto alla riduzione dei volumi di commesse provenienti dalla Provincia e dalla Regione.

Servizi alla comunità

L'impostazione della cooperativa sin dalla sua fondazione è quella di dare la priorità alla generazione di occupazione. Il lavoro è l'elemento chiave.

Secondo Patelli, non è possibile portare avanti un progetto di cooperazione senza lavoro remunerato.

Il lavoro volontario non può essere considerato la norma. All'interno della cooperativa sono presenti otto soci volontari, circa il 6% del totale. Sono persone che si rendono disponibili per le emergenze o per momenti in cui non sono presenti alternative, non sono comunque occupati in lavori quotidiani. Secondo la visione della cooperativa i soci volontari, spesso persone in pensione, devono poter essere contribuire alla vita della cooperativa tramite le loro competenze intellettuali e la loro esperienza, ma senza sostituirsi al personale retribuito.

Per quel che riguarda i servizi alla comunità, l'impostazione della cooperativa è chiara: una comunità che ha bisogno di servizi deve essere in grado di pagarseli. La soluzione cooperativa però permette, secondo Patelli di reinvestire i margini delle attività economiche sul territorio per soddisfare altri bisogni e migliorarne la vivibilità. Da quando è nata la cooperativa ha aperto o ha mantenuto attivi un negozio, due laboratori e un bar.

In altre parole la cooperativa si pone come soggetto che si occupa di welfare creando le condizioni per la sostenibilità di una cinquantina di famiglie.

Dinamiche finanziarie

La cooperativa ha sempre avuto una liquidità importante. A livello finanziario la cooperativa ha sempre fatto molto affidamento sui soci. Il primo mutuo a carico della cooperativa è stato contratto due anni fa per finanziare l'investimento sul Bio-Parco. Questo prestito grava comunque sui bilanci della cooperativa in quanto gli oneri finanziari si aggirano intorno ai ventisettemila euro. In questo momento la cooperativa non dispone di ulteriori margini di indebitamento.

La cooperativa dispone tuttavia di una solida base fornita dai soci. Attualmente la cooperativa conta cento quarantadue soci ordinari, di cui settantotto anche sovventori e un solo socio finanziatore nella figura di CoopFond. Con il socio finanziatore la cooperativa ha quote azionarie per trecento mila euro, mentre i soci sovventori possono versare quote da cinquecento euro. Attualmente il capitale dei soci sovventori di aggira intorno ai trecentocinquantamila euro. Si deve notare che la cooperativa adotta il principio del "capitale dinamico" secondo cui ai soci viene chiesto annualmente di rinnovare il loro impegno nella cooperativa aumentando, anche solo simbolicamente, il loro capitale investito. La cooperativa mobilita il risparmio privato mettendolo al servizio della comunità. Questa operazione però viene percepita anche come una grande responsabilità da parte del management della cooperativa.

Quali progetti per il futuro

Le idee future della cooperativa sono principalmente legate alla attuazione del progetto recentemente avviato del Bio-Parco. Questo progetto ha richiesto un investimento abbastanza pesante, pari a circa due milioni di euro, di cui trecentomila da CoopFond, quattrocentomila di mutuo ipotecario più i finanziamenti europei. Si è trattato di un investimento impegnativo data la dimensione della Cooperativa l'Innesto che ha circa un milione di capitale sociale, tre milioni di patrimonio.

Un ulteriore idea è quella di collegare le quattro aree detenute dalla cooperativa (Colle Gallo, Bio parco, Casa del Pescatore, Cascina dei Faggi) in modo da fare un percorso unitario.

La replicabilità e le prospettive sul tema delle cooperative di comunità

Il presidente afferma che il gruppo fondatore non si è costituito pensando di essere una cooperativa di comunità, ma semplicemente di agire come cooperativa per la loro comunità.

Secondo il suo punto di vista la “cooperativa di comunità” non esiste, è una definizione nata durante una visita dell’allora Presidente di Legacoop Poletti alla cooperativa l’Innesto.

Il presidente era nel direttivo dell’associazione Borghi Autentici d’Italia (BAI). Spiega che l’adesione all’associazione non è vincolata alla qualità del borgo ma alla sottoscrizione di un manifesto di adesione con dei protocolli riguardanti temi come la gestione rifiuti o la sostenibilità ambientale. Per aderire all’associazione non è necessario essere una meta turistica. In una riunione venne affrontato il tema delle difficoltà dei piccoli comuni e in particolare dello spopolamento. In quel contesto viene lanciata l’idea delle cooperative di comunità. Venne posta la domanda “Perché non provare a replicare questo modello?”.

È stato organizzato un incontro tra LegaCoop, rappresentata da Poletti, Lengo, Patelli e Busacca, e con BAI, nelle persone di Lucchini e Stomeo. L’obiettivo era cercare di creare un protocollo di intesa e pensare alla sua replicabilità.

Per quel che riguarda la replicabilità del modello “Cooperative di Comunità” vengono evidenziate molte criticità. In particolare per quel che riguarda l’idea di poter nascere dall’alto.

Il presidente della Cooperativa Sociale l’Innesto ha lavorato due anni per conto di BAI per fare formazione agli amministratori di diciassette comuni sardi. L’obiettivo era quello di formare alcuni operatori che fossero poi in grado di stimolare e gestire la comunità. Da questo processo però non è nata nessuna cooperativa. Secondo l’opinione di Ludovico Patelli, questo fallimento è dovuto all’idea che si possa stimolare la nascita di cooperative di comunità dall’alto. Non è possibile fondare una cooperativa, un’impresa, facendo incontrare delle persone per la prima volta. Trattandosi di un’impresa che presuppone un rischio, le persone devono essere affiatate, almeno per quel che riguarda il gruppo trainante.

Le amministrazioni pubbliche più che far nascere le cooperative di comunità dovrebbero essere in grado di supportarne la nascita ma lasciandole poi seguire la propria strada. Secondo Patelli infatti queste particolari cooperative sono pur sempre delle imprese che non possono essere gestite con logiche assessorili.

Infine, Ludovico Patelli evidenzia l’importante ruolo delle cooperative di comunità nel riportare al centro del dibattito cooperativo il tema della mutualità esterna e del ruolo di promozione sociale/comunitaria di una cooperativa. In questo senso, le esperienze che stanno nascendo definendosi “di comunità”, rappresentano con il loro agire e il loro bagaglio valoriale uno stimolo per le altre cooperative. Sebbene parte del complesso fenomeno delle cooperative di comunità possa essere anche oggetto di eventuali azioni opportunistiche, siamo davanti a una riscoperta e valorizzazione dell’azione cooperativa volta a un maggiore impatto sociale nelle proprie comunità di riferimento. Occorre tuttavia monitorare lo sviluppo di questo fenomeno e valorizzare i risultati del presente

studio per delimitarne le caratteristiche e per limitare al massimo eventuali comportamenti non adeguati da parte di alcuni soggetti.

Quali progetti per il futuro

Le idee future della cooperativa sono principalmente legate alla attuazione del progetto recentemente avviato del Bio-Parco. Questo progetto ha richiesto un investimento abbastanza pesante, pari a circa due milioni di euro, di cui trecentomila da CoopFond, quattrocentomila di mutuo ipotecario più i finanziamenti europei. Si è trattato di un investimento impegnativo data la dimensione della Cooperativa l'Innesto che ha circa un milione di capitale sociale, tre milioni di patrimonio.

Un ulteriore idea è quella di collegare le quattro aree detenute dalla cooperativa (Colle Gallo, Bio parco, Casa del Pescatore, Cascina dei Faggi) in modo da fare un percorso unitario.

La replicabilità e le prospettive sul tema delle cooperative di comunità

Il presidente afferma che il gruppo fondatore non si è costituito pensando di essere una cooperativa di comunità, ma semplicemente di agire come cooperativa per la loro comunità.

Secondo il suo punto di vista la “cooperativa di comunità” non esiste, è una definizione nata durante una visita dell'allora Presidente di Legacoop Poletti alla cooperativa l'Innesto.

Il presidente era nel direttivo dell'associazione Borghi Autentici d'Italia (BAI). Spiega che l'adesione all'associazione non è vincolata alla qualità del borgo ma alla sottoscrizione di un manifesto di adesione con dei protocolli riguardanti temi come la gestione rifiuti o la sostenibilità ambientale. Per aderire all'associazione non è necessario essere una meta turistica. In una riunione venne affrontato il tema delle difficoltà dei piccoli comuni e in particolare dello spopolamento. In quel contesto viene lanciata l'idea delle cooperative di comunità. Venne posta la domanda “Perché non provare a replicare questo modello?”.

È stato organizzato un incontro tra LegaCoop, rappresentata da Poletti, Lengo, Patelli e Busacca, e con BAI, nelle persone di Lucchini e Stomeo. L'obiettivo era cercare di creare un protocollo di intesa e pensare alla sua replicabilità.

Per quel che riguarda la replicabilità del modello “Cooperative di Comunità” vengono evidenziate molte criticità. In particolare per quel che riguarda l'idea di poter nascere dall'alto.

Il presidente della Cooperativa Sociale l'Innesto ha lavorato due anni per conto di BAI per fare formazione agli amministratori di diciassette comuni sardi. L'obiettivo era quello di

formare alcuni operatori che fossero poi in grado di stimolare e gestire la comunità. Da questo processo però non è nata nessuna cooperativa. Secondo l'opinione di Ludovico Patelli, questo fallimento è dovuto all'idea che si possa stimolare la nascita di cooperative di comunità dall'alto. Non è possibile fondare una cooperativa, un'impresa, facendo incontrare delle persone per la prima volta. Trattandosi di un'impresa che presuppone un rischio, le persone devono essere affiatate, almeno per quel che riguarda il gruppo trainante.

Le amministrazioni pubbliche più che far nascere le cooperative di comunità dovrebbero essere in grado di supportarne la nascita ma lasciandole poi seguire la propria strada. Secondo Patelli infatti queste particolari cooperative sono pur sempre delle imprese che non possono essere gestite con logiche assessorili.

Infine, Ludovico Patelli evidenzia l'importante ruolo delle cooperative di comunità nel riportare al centro del dibattito cooperativo il tema della mutualità esterna e del ruolo di promozione sociale/comunitaria di una cooperativa. In questo senso, le esperienze che stanno nascendo definendosi "di comunità", rappresentano con il loro agire e il loro bagaglio valoriale uno stimolo per le altre cooperative. Sebbene parte del complesso fenomeno delle cooperative di comunità possa essere anche oggetto di eventuali azioni opportunistiche, siamo davanti a una riscoperta e valorizzazione dell'azione cooperativa volta a un maggiore impatto sociale nelle proprie comunità di riferimento. Occorre tuttavia monitorare lo sviluppo di questo fenomeno e valorizzare i risultati del presente studio per delimitarne le caratteristiche e per limitare al massimo eventuali comportamenti non adeguati da parte di alcuni soggetti.

Intervista - Cooperativa di Comunità di Melpignano

Intervistati: Ivan Stomeo, Sindaco del Comune di Melpignano e Grazia Giovannetti, presidente della Cooperativa

Data di realizzazione: 06/04/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

L'idea di creare una cooperativa di comunità a Melpignano risale a un incontro istituzionale tra il Sindaco Stomeo e l'allora presidente di Legacoop Poletti

Il Sindaco Stomeo come dirigente dell'associazione Borghi Autentici d'Italia (BAI) partecipava a un congresso sul turismo responsabile in cui partecipava anche Poletti. La BAI da tempo stava pensando a un nuovo modello di sviluppo locale che mettesse al centro la partecipazione dei cittadini. Da questo incontro, racconta il Sindaco Stomeo, è

stato organizzato un gruppo di lavoro tra Legacoop e BAI da cui poi è nato il progetto di realizzare una cooperativa di comunità a Melpignano.

A questo proposito il Sindaco Stomeo sottolinea come la BAI veda nelle cooperative di comunità un progetto strategico su cui investire molto.

L'amministrazione comunale di Melpignano, voleva realizzare un progetto di fotovoltaico diffuso sui tetti in modo da beneficiare degli incentivi concessi alle rinnovabili e limitare il consumo di suolo agricolo. La modalità di realizzazione di questo progetto è stata la Cooperativa di Comunità. In particolare, l'amministrazione ha chiesto ai cittadini di partecipare al progetto e ha firmato successivamente un protocollo d'intesa con BAI e Legacoop per verificare le tempistiche con cui si sarebbe realizzato il progetto. La creazione della cooperativa ha richiesto un lavoro di sensibilizzazione e coinvolgimento dei vari soggetti territoriali, sia singoli cittadini, che soggetti intermedi come partiti politici o la parrocchia. Simbolicamente la cooperativa è sorta nella piazza del paese con la lettura dello statuto alla cittadinanza da parte del notaio. Racconta il sindaco Stomeo, che quel giorno erano presenti i settantuno soci fondatori ma anche molte persone comuni.

Lo sviluppo e le competenze tecniche

Quando è nata la cooperativa aveva settantuno soci su una popolazione di circa duemilatrecento abitanti. Attualmente il numero dei soci è molto cresciuto fino a raggiunge i centoottanta soci. Tuttavia, questo risultato non soddisfa la cooperativa, che mira ad aumentare la base sociale anche per poter rientrare nei parametri previsti dalla recente legge regionale in materia di cooperative di comunità.

Alla base della sostenibilità economica della cooperativa c'era la possibilità di sfruttare i finanziamenti del quarto conto energia. Questi finanziamenti prevedevano una tariffa incentivante per la produzione di energia da fonti rinnovabili. La cooperativa ha dovuto però modificare il proprio business model con il passaggio al quinto conto energia, che invece prevede solo meccanismi di scambio sul posto e incentivi per migliorare l'efficienza energetica degli edifici.

Prima di iniziare l'amministrazione aveva comunque commissionato due studi di fattibilità per verificare la sostenibilità economica del progetto. I risultati positivi hanno permesso di chiedere un finanziamento di circa trecentomila a Banca Etica e una garanzia a CoopFond di altri centomila euro per finanziare l'acquisto dei pannelli fotovoltaici.

Con questi finanziamenti la cooperativa, al netto dell'acquisto dei pannelli, ha dato lavoro a sette elettricisti locali, cinque giovani ingegneri e due fabbri del territorio. Questo investimento ha generato un piccolo indotto nella comunità.

La realizzazione dell'impianto della cooperativa ha stimolato anche la cittadinanza e i singoli privati che hanno iniziato a installare pannelli indipendentemente dalla cooperativa.

Secondo Stomeo, i vantaggi per la popolazione sono stati non trascurabili. In primo luogo l'utilizzo dei pannelli ha permesso di ridurre i costi della bolletta di circa il 90% per coloro che hanno visto realizzare un impianto sul proprio tetto. Inoltre si deve essere tenuto in considerazione che i soci non hanno dovuto effettuare alcun esborso per la realizzazione degli impianti. La quota associativa della cooperativa è di soli venticinque euro.

Tuttavia, con l'introduzione del quinto conto energia la cooperativa ha smesso di installare nuovi pannelli e si è orientata sulla realizzazione di distributori di acqua.

Come amministrazione comunale c'era la volontà di installare degli erogatori di acqua all'interno del Comune di Melpignano. L'amministrazione si è rivolta alla cooperativa chiedendogli di reinvestire gli utili provenienti dalla produzione di energia per la realizzazione di un erogatore. L'obiettivo del progetto è duplice. Da un lato fornire un'acqua di migliore qualità, e dall'altro sensibilizzare la popolazione all'utilizzo del vetro in sostituzione evitando il consumo di acqua in bottiglia. Attualmente la coop gestisce più di cinquanta erogatori in tutta la provincia, che generano una quota significativo del fatturato della cooperativa.

Rispondendo a una domanda nel merito della recente legge regionale sulle cooperative di comunità, la cooperativa afferma di essere molto fiera del fatto che la Regione Puglia sia stata la prima regione a dotarsi di un disegno normativo apposito, per di più prendendo esempio proprio dal caso di Melpignano.

Tuttavia, paradossalmente la Cooperativa di Comunità di Melpignano non rientrerebbe nei parametri previsti dalla legge regionale in merito alle percentuali di partecipazione della cittadinanza alla base sociale. Per rispettare la normativa sarebbero necessari circa duecentotrenta soci, mentre attualmente la cooperativa può contare su una base di centottanta persone. Questo per i vertici della cooperativa non rappresenta un problema, ma potrebbe comunque causare qualche limite per l'accesso a specifici finanziamenti. Proprio per questo la cooperativa sta cercando di ampliare la propria base sociale.

La governance e il tema della leadership

Per quel che riguarda la governance, così come per le sue origini, la Cooperativa di Melpignano presenta delle significative differenze rispetto alle altre esperienze intervistate.

In particolare risulta molto significativo il rapporto tra l'amministrazione comunale e la cooperativa.

Come racconta il Sindaco Stomeo, il Comune di Melpignano è stato il promotore della nascita della cooperativa e ne è stato anche socio per un periodo. La fuoriuscita del

Comune dalla cooperativa è stata dettata da esigenze di opportunità, in quanto il Comune voleva cedere alla cooperativa l'utilizzo di alcuni spazi di sua proprietà. Nonostante sia fuoriuscito dalla compagine sociale il Comune ha mantenuto un sguardo attento sulla cooperativa.

Infatti, secondo l'opinione del Sindaco Stomeo, una cooperativa di comunità non può essere ritenuta tale senza una forte partnership con il soggetto pubblico. Nella pratica, tra Comune e vertici della cooperativa vi è uno scambio costante.

La cooperativa ha affrontato recentemente un cambio di vertice con l'elezione di un nuovo presidente e un nuovo Cda.

Questo passaggio secondo il Sindaco Stomeo ha evidenziato elementi sia positivi che negativi. In primo luogo, ha mostrato la vivacità e la partecipazione della base sociale alla vita della cooperativa.

Si è venuto a creare un grande dibattito che ha coinvolto singoli cittadini, i partiti politici e generato una presa di coscienza, a testimonianza della effettiva partecipazione comunitaria.

Questo cambiamento di vertici, deciso dall'assemblea dei soci, è stato però determinato dal comportamento poco opportuno di alcuni soci che hanno avviato delle attività in concorrenza con quelle portate avanti dalla cooperativa. Secondo gli intervistati non vi era malafede, ma comunque l'assemblea a preferito rinnovare i vertici della cooperativa.

La governance della cooperativa si basa principalmente sul Consiglio di Amministrazione che si riuniva nella precedente gestione abbastanza frequentemente. L'assemblea dei soci in questi anni è stata interpellata una/due volte l'anno nelle occasioni previste dallo statuto o per cambiamenti significativi come l'investimento sulle case dell'acqua.

L'obiettivo del futuro Cda è quello di coinvolgere maggiormente la base sociale nella vita della cooperativa, tramite l'utilizzo di strumenti informali come il sito internet e la webradio. Secondo il Presidente, questo permetterebbe alla cooperativa di raccogliere i bisogni della cittadinanza e ai soci di partecipare maggiormente alla fase decisionale.

Attualmente il Cda, di cui la Sig. Giovannetti è la presidente, è composta da cinque persone. Si tratta di un gruppo eterogeneo: un ex vice-sindaco con buoni rapporti con l'amministrazione, un'esperta di turismo, un ingegnere ambientale e un'altra persona che non ha precedenti esperienze gestionali.

L'attuale presidente, è la persona che si occupava in precedenza delle attività educative che la cooperativa porta avanti nelle scuole. Come formazione si è occupata per venti anni di ambiente, prima con le associazioni poi come lavoro vero e proprio, facendo anche educazione nelle scuole.

Attività economiche

La cooperativa, storicamente nata per produrre energia elettrica da fonti rinnovabili, ha attualmente ampliato il suo campo d'azione alla distribuzione dell'acqua. Secondo gli intervistati, nella loro regione molte persone bevono acqua in bottiglia, perché c'è poca fiducia e una percezione di una bassa qualità dell'acqua dell'acquedotto. Con la prima "casa dell'acqua" abbiamo iniziato a fare sensibilizzazione oltre che a offrire un prodotto di alta qualità. A oggi la cooperativa eroga circa ventimila litri di acqua, che equivalgono a circa diecimila bottiglie di plastica in meno sul nostro territorio.

Gli erogatori vengono installati negli spazi pubblici dei paesi e ognuno può riempire le proprie bottiglie pagando 5 centesimi al litro. La qualità dell'acqua è ritenuta molto buona dagli intervistati. All'interno degli erogatori, l'acqua viene microfiltrata per togliere il cloro, refrigerata, passata ai raggi UV e volendo può essere resa frizzante.

La risposta è considerata molto positiva, guardando il solo distributore di Melpignano, negli ultimi tre anni sono stati erogati oltre un milione di litri di acqua.

La cooperativa ha riorganizzato il proprio business model passando dalla produzione di energia alla distribuzione dell'acqua. Gli intervistati affermano che questo è facilmente identificabile nei fatturati dove attualmente le entrate derivanti dal fotovoltaico sono marginali rispetto al totale.

Servizi alla comunità

La cooperativa genera dei benefici per la comunità su piani diversi.

Il primo piano, riguarda un miglioramento della qualità e dell'economicità di alcuni servizi.

Tralasciando le riduzioni nelle bollette elettriche dei soci, la comunità intera beneficia della migliore qualità dell'acqua che beve e delle esternalità positive derivanti dal minor consumo e circolazione di bottiglie di plastica sul territorio. Gli intervistati stimano inoltre che una famiglia possa arrivare a risparmiare anche cinquecento euro l'anno grazie all'utilizzo delle case dell'acqua.

Un secondo piano, su cui la cooperativa incide sul benessere della comunità sono le singole iniziative che essa realizza. Un caso esemplificativo riguarda il pagamento dei libri di testo per i bambini di famiglie con un basso Isee. In precedenza la Regione e il Comune pagavano i libri scolastici alle famiglie al di sotto di un certo reddito, ma a seguito della riduzione dei trasferimenti statali questo sostegno è entrato in crisi. Il comune ha chiesto alla cooperativa di intervenire e con un investimento di diecimila euro ha pagato i libri a sessanta tre bambini/ragazzi di Melpignano. Inoltre la cooperativa finanzia ad oggi diciotto pasti alla mensa della scuola locale.

La cooperativa di comunità è considerata dall'amministrazione comunale un'impresa a tutti gli effetti ma deve anche cercare di creare gioia e benessere in tutta la comunità. In questo senso la partnership tra pubblico e privato è ritenuta fondamentale.

Quali progetti per il futuro

L'obiettivo della cooperativa nei prossimi mesi è quello di discutere con l'amministrazione pubblica l'affidamento di alcuni servizi come la gestione del verde pubblico, la mensa o la gestione toponomastica.

Il nuovo gruppo dirigente ha però intenzione di coinvolgere maggiormente la comunità nella definizione degli obiettivi futuri, come si immaginano la cooperativa nel futuro. La presidente si augura di ricevere molti spunti dalla comunità. Una possibilità auspicata dal presidente è quella di realizzare un asilo, servizio assente a Melpignano, che sia a impronte ecologica nulla.

Uno dei prossimi progetti verrà realizzato in collaborazione tra la cooperativa e il comune. Questo progetto riguarda una serie di materiali che sono stati recuperati da una ristrutturazione di un immobile pubblico. Il comune vorrebbe donarli alla cooperativa, la quale li rivenderebbe alla cittadinanza e con i proventi fare progetti in favore della comunità.

Un ulteriore spunto che viene dall'amministrazione comunale riguarda la possibilità di fare gestire alla cooperativa l'ufficio turistico del comune. In generale la linea dell'amministrazione è quella di fare passare numerose iniziative attraverso la cooperativa, in quanto strumento più efficace della pubblica amministrazione per rispondere ad alcuni bisogni dei cittadini.

La replicabilità del progetto

Secondo il Sindaco Stomeo, affinché nasca una cooperativa di comunità deve esserci una forte leadership e un gruppo determinato capace di seguire. Il primo presidente della cooperativa era il vicesindaco di Stomeo ed era riconosciuta ovunque come una figura capace di ispirare fiducia agli altri. Accanto a questa figura carismatica serve però un gruppo capace di realizzare il progetto e coinvolgere il resto della comunità.

Intervista - Cooperativa Sociale "Anonima Impresa Sociale" (PostModernissimo)

Intervistati: Giacomo Caldarelli, Presidente della Cooperativa Sociale "Anonima Impresa Sociale"

Data di realizzazione: 22/06/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

Il progetto "PostModernissimo" è nato da quattro persone che condividevano un percorso di impegno rivolto alla comunità. Come afferma il Pres. Caldarelli, i fondatori da sempre si sono impegnati, sia individualmente che all'interno di percorsi associativi, per

la realizzazione di progetti a sfondo comunitario. Nel momento di avviare un nuovo progetto imprenditoriale la scelta della forma cooperativa è stata percepita come la più conforme alla finalità di coinvolgimento della comunità e allo spirito dei fondatori.

Da parte dei soci fondatori c'è semplicemente la voglia di mettere la loro progettualità e passione a disposizione della comunità, senza finalità lucrative. In questo senso la cooperativa viene percepita dal Pres. Caldarelli come strumento organizzativo attraverso il quale la comunità si riappropria di qualcosa che gli appartiene, come in questo caso l'edificio storico che ospitava il primo cinema della città.

Il Pres. Caldarelli spiega che questo progetto si inserisce in un contesto di abbandono e spopolamento del centro storico di Perugia. In particolare viene riscontrato che, con l'entrata in crisi dell'università, il numero di studenti residenti in città (e prioritariamente nel centro storico) è fortemente diminuito, passando da 30mila a circa 10mila.

Il vecchio cinema in cui oggi sorge "PostModernissimo" era stato fondato negli anni trenta, diventando un punto nevralgico della vita culturale della città. Negli anni settanta il cinema rappresentava il punto di ritrovo quotidiano per molte persone che si incontravano tutte le sere per la programmazione d'essai che veniva proiettata. Era percepito più come un luogo di incontro che di proiezione. Con l'avvento dei multisala e il cambiamento dei costumi, il cinema ha chiuso nel 2000. La proprietà dell'immobile è della famiglia della nobiltà perugina che ha gestito il cinema per molti anni ma che nel 2000, anche a causa di contrasti con l'amministrazione comunale, decise di chiudere. Nel 2014, intercettando il bisogno della città, il gruppo fondatore è riuscito a convincere i proprietari a concedere in affitto lo stabile per 12 anni, permettendo così la riapertura del cinema con il progetto "PostModernissimo". Come racconta il Pres. Caldarelli, l'idea del gruppo fondatore è stata sin da subito quella di ricreare un centro culturale per la città.

Per aprire il cinema la cooperativa ha ricevuto un finanziamento elevato da Banca Etica e ha potuto contare su due mutui a tassi agevolati grazie a dei bandi regionali. Inoltre la cooperativa ha avviato un progetto di crowdfunding e di azionariato diffuso che ha visto una partecipazione significativa per una città di 160mila persone come Perugia. Attraverso questa iniziativa di finanziamento dal basso la cooperativa è riuscita infatti a ottenere circa 40mila euro (pari a circa il 10% dell'investimento complessivo).

Lo sviluppo e le competenze tecniche

Una delle ragioni del successo della cooperativa risiede, secondo il Pres. Caldarelli, nelle competenze interne al gruppo fondatore e nelle reti di relazione da essi possedute. Il Pres. Caldarelli sottolinea come lo staff operativo abbia potuto contare sin da subito su competenze professionali di alto livello messe a disposizione della cooperativa in modo quasi gratuito da parte di amici e persone dentro la rete di relazioni del gruppo fondatore. La creazione della cooperativa ha richiesto un ampio lavoro di studio preliminare

all'apertura del cinema, per capire il miglior posizionamento possibile nel panorama cinematografico cittadino e per ideare una campagna comunicativa che coinvolgesse attivamente il territorio.

Grazie al radicamento territoriale del gruppo fondatore è stato possibile contare da subito su una rete solida e ramificata di soggetti. Questo, unito a una campagna di comunicazione fortemente territoriale e inclusiva hanno permesso alla comunità che anima la scena culturale perugina di sentirsi subito coinvolta nel progetto. Come sottolineato dal Pres. Caldarelli, un elemento che ha facilitato, e che continua a facilitare, il coinvolgimento della comunità risiede nell'aver mantenuto un approccio inclusivo e dal basso. In ogni caso un elemento distintivo che la cooperativa ha posto al centro del progetto è stata la socialità, tanto che sono stati definiti "l'evoluzione del centro sociale".

La governance e il tema della leadership

Il Pres. Caldarelli evidenzia come la gestione dei rapporti all'interno della cooperativa sia collegiale e improntata all'informalità. In fatti è stato sottolineato come, il gruppo fondatore sia composto da amici che hanno condiviso vari percorsi e che quindi risulti spesso complesso trasporre tali relazioni in un contesto aziendale. Il passaggio a rapporti maggiormente formalizzati non viene riscontrato tanto nella gestione operativa della cooperativa, quanto invece nei momenti formali di incontro con la base sociale e i finanziatori. Questi momenti vengono vissuti dal gruppo fondatore come delle occasioni di confronto e verifica dell'operato della cooperativa. Attualmente la base sociale è composta da circa 75 soci di cui una settantina di soci finanziatori.

Attività economiche

La cooperativa attualmente riesce a garantire quattro stipendi (tre soci lavoratori e un dipendente a tempo indeterminato).

Come sottolinea il Pres. Caldarelli, il *core business* è il cinema e la connessa attività di proiezione cinematografica. Una quota importante dei ricavi economici è comunque garantita dal bar, che svolge anche un'importante funzione comunitaria. Il bar infatti rappresenta un elemento imprescindibile del progetto PostModernissimo, in quanto rappresenta il luogo fisico in cui si crea e rigenera la comunità. Il bar risulta molto frequentato anche da persone che si ritrovano lì semplicemente per parlare a prescindere dalla loro intenzione di vedere un film in sala. Il Pres. Caldarelli fa notare inoltre che il bar è riuscito ad affermarsi come centro di aggregazione nonostante segua gli orari del cinema.

Il bilancio economico del 2015 è stato chiuso leggermente in attivo nonostante ammortamenti che in sei anni devono coprire i 380 mila euro di investimenti realizzati. Il

Pres. Caldarelli si dichiara soddisfatto dell'attività sebbene riconosca che le remunerazioni sono comunque molto contenute. Un elemento chiave che permette all'attività di andare avanti è infatti l'entusiasmo del gruppo che operativamente gestisce la cooperativa.

All'interno del cinema è poi presente un piccolo spazio in cui vengono venduti in conto vendita dei libri sul cinema o di scrittori indipendenti. Questo piccolo spazio non è significativo da un punto di vista economico ma, come sottolinea il Pres. Caldarelli, permette a PostModernissimo di offrire una modalità alternativa di vivere lo spazio. PostModernissimo rappresenta infatti anche l'unica cineteca della provincia, e grazie alla quale la comunità di appassionati di cinema gioca un ruolo centrale. All'interno del cinema sono infatti organizzate retrospettive su specifici autori o generi cinematografici. Il Pres. Caldarelli porta ad esempio una rassegna da poco realizzata con l'aiuto di appassionati di cinema locale. Viene sottolineato che questo da un lato rappresenta un modo per rendere partecipe la comunità delle scelte del cinema, mentre dall'altro rappresenta una consulenza artistica gratuita concessa al cinema.

Attualmente un elemento fondamentale per il successo del progetto è rappresentato dall'entusiasmo messo in campo dal gruppo operativo che si occupa della gestione del cinema e delle attività connesse. Infatti, viene sottolineato dal Pres. Caldarelli come sarebbe necessario assumere altre persone per far fronte a carico di lavoro, e come invece oggi questo sia suddiviso su poche persone che si rendono disponibili sulla base della loro passione. Una potenziale criticità del progetto è individuata dal Pres. Caldarelli proprio in una possibile perdita di entusiasmo nel futuro.

Servizi alla comunità

Come sottolineato dal Pres. Caldarelli, il progetto PostModernissimo coinvolge e impatta la comunità sotto vari punti di vista. In primo luogo, le associazioni culturali possono usufruire gratuitamente degli spazi del cinema per presentazioni o eventi di autofinanziamento, cosa che non avviene con altre istituzioni. Grazie a questa attenzione verso la comunità culturale della città, PostModernissimo è riuscito a creare una rete di relazioni e collaborazioni territoriali molto ramificate. La cooperativa svolge infatti anche un lavoro di promozione culturale, dando spazio a numerosi autori esordienti e ascoltando le proposte artistiche che vengono dai cittadini. Come sottolinea il Pres. Caldarelli, il tentativo è quello di creare un nuovo modello di cinema, che non si esaurisca alla sola sala cinematografica. Questo sforzo è stato riconosciuto ed apprezzato anche da un'equipe di ricerca francese (Tour d'Europe des Cinémas) che ha individuato in PostModernissimo una delle *best practice* europee.

In secondo luogo, la cooperativa ha un progetto di educazione audiovisiva in varie scuole. Nello specifico il progetto prevede di formare gli studenti alla produzione di contenuti audiovisivi. È quindi presente anche un elemento di formazione all'interno del progetto PostModernissimo. A questo proposito, il cinema offre anche delle programmazioni parzialmente autogestite dagli studenti e fasce orarie (non solo mattinali) agevolate per le scuole.

In terzo luogo, la riapertura del cinema ha generato una rinascita del quartiere. Come evidenziato dal Pres. Caldarelli, in un anno sono transitate nella strada del centro storico che ospita il cinema circa 42mila persone. Questo ha incrementato il giro d'affari degli esercizi della zona. Davanti al cinema è stato recentemente aperto un ristorante e il Comune di Perugia sembra interessato a dotare la strada di un Wifi pubblico e di aprire due aule studio aperte anche in orario serale. In generale dopo la riapertura del cinema si è assistito a una rinascita culturale del quartiere, che ha portato anche all'apertura di altri esercizi commerciali.

Quali progetti per il futuro

Il Pres. Caldarelli sottolinea come il potenziale di crescita del cinema sia molto elevato. Attualmente, a un anno dalla sua nascita, il cinema occupa il 5% del mercato cinematografico di Perugia, avendo quindi davanti il 95% di mercato potenziale da conquistare. Una delle possibilità che viene valutata dalla cooperativa è quella di aprire una quarta sala all'interno del cinema.

Un sogno (e una necessità) per il domani viene individuata dal Pres. Caldarelli nel coinvolgimento di giovanissimi all'interno del progetto. Viene percepita infatti la necessità di continua innovazione che solo il coinvolgimento di giovani appassionati può garantire. Un ulteriore sogno della cooperativa è quello di creare una rete di cinema in giro per l'Italia, diversi tra loro ma che condividano gli stessi principi di PostModernissimo. A questo proposito, il Pres. Caldarelli si dichiara abbastanza scettico sulla possibilità di replicare meccanicamente la loro esperienza in altre parti d'Italia, in quanto il territorio, la sedimentazione culturale e le reti relazionali dei promotori risultano elementi fondamentali e che differiscono da contesto a contesto.

Intervista - Cooperativa sociale La Paranza onlus

Intervistato, Vincenzo Porzio – Socio Fondatore della cooperativa.

Data dell'Intervista 28/06/2016

Il contesto e la nascita della cooperativa

La Cooperativa Sociale La Paranza Onlus è nata nel 2006 da un gruppo di giovani del Rione Sanità. Questi giovani erano testimoni e espressione di vari bisogni del territorio:

1. Trovare lavoro in un quartiere con alti tassi disoccupazione (oltre il 60% di disoccupazione giovanile);
2. Valorizzare il patrimonio e le risorse presenti nel rione sanità, uno dei più antichi della città;
3. Rigenerare la comunità passando attraverso l'educazione alla bellezza.

Il Sig. Porzio, socio fondatore della cooperativa, spiega la nascita de "La Paranza" come frutto della voglia di riscatto di un gruppo di ragazzi. Questa voglia di riscatto si è canalizzata nel comunicare all'esterno le grandi bellezze del proprio quartiere, superando anche la tradizionale narrativa che circonda il Rione Sanità. Il Sig. Porzio non nega i numerosi problemi che riguardano il Rione Sanità, ma sottolinea anche come questo territorio abbia molto altro da offrire e che meriti di essere valorizzato. Inoltre il Rione Sanità conta circa trentamila abitanti in un'area di tre chilometri di raggio, mostrando quindi un'alta densità abitativa.

La cooperativa nasce in un quartiere molto particolare di Napoli, caratterizzato da una storia millenaria e in cui la geografia gioca un ruolo fondamentale. All'interno delle catacombe, a cui si accede dal Rione Sanità, si trovano tombe greche che risalgono fino al IV secolo a.C. Come spiega il Sig. Porzio, il Rione è da sempre la necropoli della città, diventando nel tempo il centro cristiano della comunità napoletana. Successivamente, nel 1600, i nobili costruirono nel quartiere i loro palazzi facendo prosperare il rione. Tuttavia, nell'800 Gioacchino Murat fece costruire il ponte che ancora oggi sovrasta il quartiere e che permette di attraversare la città senza passare all'interno del Rione Sanità. Questo evento rese improvvisamente marginale il quartiere che progressivamente si è andato trasformando in un ghetto, con conseguente impoverimento e svuotamento del quartiere. Tuttavia il "ghetto" ha permesso di mantenere e preservare la tradizione e la napoletanità. Infatti, come descrive il Sig. Porzio, in questo quartiere è ancora possibile osservare degli scorci di vera vita napoletana, con i suoi profumi e odori.

Si tratta quindi di un contesto che presenta sicuramente numerose problematiche ma che allo stesso tempo ha al proprio interno un patrimonio culturale artistico ed umano di grande rilievo.

Il gruppo costituente

Il gruppo fondatore della cooperativa, nata nel 2006, è costituito da cinque ragazzi che ruotavano intorno alla Chiesa di Santa Maria della Sanità. Come descrive il Sig. Porzio, il chiostro di questa cattedrale è da sempre stata la piazza coperta del Rione. Il gruppo fondatore, supportato da Padre Antonio Loffredo, ha pian piano sviluppato la

consapevolezza della bellezza di ciò che avevano intorno e di come questa passione poteva trasformarsi in una professione. Come testimonia il Sig. Porzio, la cooperativa cerca di contaminare e ispirare gli altri con la bellezza, in ogni sua forma ed espressione.

Il gruppo fondatore della cooperativa si caratterizza per essere composto da cinque amici, tutti provenienti dal Rione Sanità. Solo successivamente, il gruppo si è allargato arrivando a coinvolgere anche ragazzi di altre parti della città, ma comunque tutti caratterizzati da una profonda voglia di riscatto. Secondo il Sig. Porzio, uno dei motivi del successo della cooperativa risiede infatti da questa voglia di riscatto sociale che caratterizza le persone che lavorano all'interno della cooperativa.

Lo sviluppo della cooperativa e le competenze tecniche

La cooperativa sociale La Paranza Onlus, nasce formalmente nel 2006 grazie a cinque amici residenti nel Rione Sanità. Agli inizi la cooperativa si sosteneva solo sul lavoro di cinque volontari, oggi la cooperativa conta più di venti dipendenti tra cui gli inserimenti lavorativi (La Paranza è una cooperativa di tipo misto).

Con i cinque volontari, la cooperativa iniziò a valorizzare le catacombe di San Gaudioso (sotto la chiesa di Santa Maria della Sanità). Questo è avvenuto tra il 2006 e il 2008 grazie al benessere dell'Arcidiocesi di Napoli. Dal 2008, con un finanziamento della Fondazione con il Sud, la cooperativa riesce a riaprire al pubblico anche le catacombe di San Gennaro. Partendo da Capodimonte e uscendo nel Rione Sanità, questo itinerario delle catacombe ha permesso di portare nuove persone, anche turisti stranieri, all'interno di un quartiere precedentemente emarginato. Come sottolinea il Sig. Porzio, la riapertura delle catacombe ha permesso anche di fare marketing territoriale del Rione Sanità.

Un elemento centrale per lo sviluppo di questo progetto è stata la convenzione tra il Vaticano, proprietario formale delle catacombe, e l'Arcidiocesi di Napoli che ha successivamente dato la gestione alla Cooperativa Sociale La Paranza Onlus. La convenzione tra l'Arcidiocesi e la cooperativa prevede un rinnovo tacito ogni cinque anni. Nel 2007, i visitatori delle catacombe erano stati appena cinquemila, nel 2015 i visitatori hanno superato i settantamila. Come sottolinea il Sig. Porzio, si tratta di un grande successo che ha permesso alla cooperativa di allargarsi e di acquisire credibilità all'interno del territorio.

Uno degli elementi chiave di questo successo risiede nel gruppo che compone i soci della cooperativa. Il Sig. Porzio sottolinea come una delle principali difficoltà riscontrate dalla cooperativa sia stato mantenere un gruppo solido di persone che creda e che si dedichi completamente a questo progetto. Questa attitudine si concretizza nell'attenzione che ciascuno delle persone de "La Paranza" mette nei rapporti con il pubblico, inteso come insieme di persone che ruotano intorno alla cooperativa (visitatori, abitanti, giornalisti, turisti ecc). Vi è inoltre una grande attenzione alla dimensione educativa all'interno della cooperativa. La cooperativa, sostiene il Sig. Porzio, vuole trasmettere a chi vi lavora (siano

soci come collaboratori) la cultura del dono e permettergli intraprendere una crescita personale, che solo in parte si trasforma in una crescita dell'impresa.

Il Sig. Porzio afferma che una delle difficoltà maggiori riscontrate dalla cooperativa si trova nella lentezza della burocrazia che rende molto complesso svolgere il proprio lavoro. Inoltre nelle fasi iniziali del progetto, si sommava alle criticità burocratiche anche un certo scetticismo sul successo dell'iniziativa da parte delle varie autorità competenti.

La governance e il tema della leadership

La forza della cooperativa secondo il Sig. Porzio, risiede nel fatto che sia gestita da un gruppo di amici. Il coinvolgimento della comunità all'interno della governance della cooperativa non è presente, sebbene vi siano vari incontri che vedono la partecipazione dei soci e dei dipendenti.

La comunità partecipa alla vita della cooperativa attraverso la Fondazione di Comunità che la cooperativa ha costituito insieme ad altre realtà del territorio. In ogni caso, la comunità si sente partecipe delle attività della cooperativa, come dimostra il fatto che molte persone si offrono come volontari durante gli eventi organizzati dalla cooperativa. Come afferma il Sig. Porzio, La Paranza è diventata un punto di riferimento per il quartiere. Gli abitanti del Rione Sanità sentono loro il progetto della cooperativa, a cui riconoscono il merito di portare sviluppo all'interno del quartiere.

Servizi alla comunità

Come descrive il Sig. Porzio, grazie alla nascita della cooperativa sociale La Paranza si sono sviluppate a cascata varie cooperative connesse all'indotto. Una cooperativa si occupa infatti della manutenzione delle catacombe, un'altra cooperativa offre servizi di design, in ogni caso offrono occupazione dove prima non c'era. Inoltre, la cooperativa può contare su molti sostenitori che hanno donato delle risorse alla cooperativa per la realizzazione di progetti sociali.

La cooperativa La Paranza ha da sempre cercato di fare rete con gli abitanti e gli altri attori del terzo settore nel Rione Sanità. Come spiega il Sig. Porzio, grazie a queste collaborazioni è nata l'Orchestra modello Abreu "Sanitansamble" che rappresenta la punta di diamante dell'educativa nel Rione Sanità. È nato inoltre un teatro, recuperando una basilica, e sono state ristrutturate delle abitazioni dove viene svolto il lavoro quotidiano "di trincea". La cooperativa offre inoltre laboratori e dopo scuola agli abitanti del Rione. L'obiettivo, come spiega il sig. Porzio, è far crescere il capitale umano del territorio.

Molte persone che hanno ruotato intorno alla cooperativa, hanno intrapreso un loro percorso all'interno del Rione Sanità, tutte condividendo questo obiettivo comune di far crescere e migliorare la condizione del quartiere. Questo fare rete che ha portato alla costituzione nel 2014 di un contenitore comune alle varie realtà del Rione Sanità: la Fondazione di Comunità di San Gennaro.

Questa fondazione è composta da: l'unione delle cooperative del territorio, un'unione di commercianti (13/14 realtà), due parrocchie, due fondazioni milanesi, Fondazione Grimaldi e alcuni imprenditori napoletani. Come spiega il Sig. Porzio, i soci della Fondazione di Comunità metteranno 10mila euro l'anno per arrivare a 2 Milioni e mezzo di euro che saranno poi raddoppiati dalla Fondazione con il Sud. Oggi la fondazione di Comunità San Gennaro ha un patrimonio di circa un milione di euro. L'obiettivo è ambizioso ma traspare ottimismo dal racconto del Sig. Porzio.

Il Sig. Porzio, descrive l'azione della Cooperativa sociale La Paranza come il tentativo di una comunità che cerca di prendersi cura del bello in ogni sua forma. La cooperativa ha realizzato nel quartiere diversi murales, anche grazie ad artisti famosi, aiuole autogestite in piazza, l'orchestra giovanile. Inoltre, ogni anno la cooperativa organizza il festival "Benvenuti al Rione Sanità" che si struttura in una settimana di eventi con grande partecipazione e coinvolgimento degli esercizi locali.

Dal racconto del Sig. Porzio si evince che la cooperativa è diventata un punto di riferimento per la comunità a cui viene riconosciuta anche la capacità di portare turisti all'interno del Rione. Il Sig. Porzio è convinto che la cooperativa sia riuscita ad avviare un percorso culturale irreversibile che cambierà il quartiere.

Dinamiche finanziarie

Oltre alla partnership fondamentale con l'Arcidiocesi di Napoli, la cooperativa ha avuto un supporto importante da parte della Fondazione con il Sud. La cooperativa è nata a seguito della vittoria di un bando della Fondazione con il Sud (600mila euro) e la raccolta di ulteriori 400mila euro che hanno permesso di avviare la fase di start-up. Con queste risorse la cooperativa ha provveduto alla riapertura delle catacombe, che sono state pulite e ristrutturate in modo da rimuovere anche le barriere architettoniche. La cooperativa ha posto infatti un'attenzione particolare nel rendere fruibili le catacombe anche a persone diversamente abili, con percorsi fruibili per persone ipovedenti.

Il Sig. Porzio ci tiene a sottolineare che tutte le risorse della cooperativa sono di natura privata, la cooperativa infatti non ha mai ricevuto finanziamenti pubblici. Questo rappresenta un motivo di orgoglio per la cooperativa, nonostante le collaborazioni e il dialogo con l'amministrazione comunale sia sempre stato positivo.

Quali progetti per il futuro

Il Sig. Porzio, afferma che le energie future saranno concentrate nella realizzazione e messa a regime della Fondazione di Comunità San Gennaro. L'obiettivo rimane comunque quello di migliorare le condizioni all'interno del Rione tramite la cultura e la bellezza.

Inoltre il Sig. Porzio appare convinto che il modello "La Paranza" sia facilmente replicabile in altre città e realtà che presentino risorse artistiche o culturali da valorizzare.



POPOLAZIONE RESIDENTE AL 2010	1.211
POP. STRANIERA RESIDENTE AL 2010	59
STRANIERI PER 100 RESIDENTI	6,2
SUPERFICIE TERRITORIALE (QKQ)	88,24
RESIDENTI PER KMQ AL 2010	12
NUMERO FAMIGLIE 2010	407
UNITA' LOCALI AL 2010	717
ADDITTI AL 2010	27
P.LISTO ALUNGHIERO 2010	47
P.LISTO TOTALI 2010	763
ABITANTI EQUIVALENTI (O)	4.017
AB. EQUIVALENTI PER 100 RES.	317

VAR. % POP. 1971-1981	59.34
VAR. % POP. 1981-1991	6.70
VAR. % POP. 1991-1999	-10.90
VAR. % POP. 1981-1971	-28.72
VAR. % POP. 1971-1991	-17.21
VAR. % POP. 1981-1999	-10.90
VAR. % POP. 1991-2001	4.50
VAR. % POP. 2001-2011	-15.22
AREA DEL PICCO CENSUARIO	3.03
POPOLAZIONE CENSUARIA MASSIMA	3.03
SALDO MIGRATORIO 2006-13 (2)	0.96
SALDO NATURALI 2006-13 PER 1000 RAB.	0.96
INDICE DI RICAMBIO SOCIALE 2006-13 (3)	60.63
INDICE DI RICAMBIO TOTALE 2006-13 (4)	60.63

% SUP. > 400 M2/RI	100,0
% SUP. > 800 M2/RI	83,3
% SUP. > 1200 M2/RI	10,0
% SUP. CON PENDENCIA < 5°	0,0
% SUP. CON PENDENCIA > 20°	4,7
% SUP. AD ALTA PENTILITA	2,8
% SUP. AD ALTA NATURALITA	60,0
% BAL SU SUPERFICIE	18,33
% AREA PROTEGIDA 3000	17,50

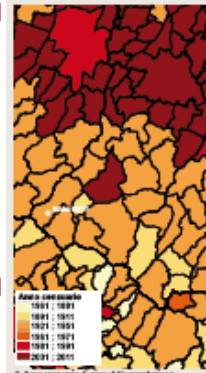
SPERANZA DI VITA ALLA POLO URBANO PRINCIPALE	82,3
P.O.P. ACCESSIBILE IN 30' AL 501 (S)	122,559
P.O.P. ACCESSIBILE IN 30' AL 501 (S)	9,391
P.O.P. ACCESSIBILE IN 30' AL 501 (S)	9,394
P.O.P. ACCESSIBILE IN 30' AL 501 (S)	9,393
VAR. % P.O.P. ACC. IN 30' 1991-2001	-25,0
VAR. % P.O.P. ACC. IN 30' 1991-2001	-25,0
VAR. % P.O.P. ACC. IN 30' 1991-2001	-25,0
VAR. % P.O.P. ACC. IN 30' 1991-2001	-25,0
P.O.P. TURISTICA ACC. 3031	122,559
VAR. % SPERANZA (INDICAZIONE) 2001	117,333
VAR. % SPERANZA TOT. 1991-2001	2,284
% NAT. ABITAZIONE TOT. 2001-01	3,985
TOTALE ABITAZIONE 2001	32,985
% ABITAZIONE IN 30' 1991-2001	40,133
PERIODI ANNI BOUTICOLA/MIA PER 130 ATTIVI AL 30/01/2001	25,763
% ABITAZIONE IN 30' CATEG. PRIMA DEL 1910	13,753
% ABITAZIONE IN 30' CATEG. 1910-40	14,611
% ABITAZIONE IN 30' CATEG. 1940-60	15,620

COMPONENTI MERCÉ PER PAG. AL 2001
COMPONENTI MERCÉ PER PAG. AL 2001
COMPONENTI MERCÉ PER PAG. AL 2001
% FAMIGLIE CON 1 COMPATTO AL 2001
MERCE DI VICOENNA AL 2001
MERCE DI VICOENNA AL 2001
% POP. CON 84 ANNI E OLTR AL 2001
% POP. CON 84 ANNI E OLTR AL 2001
% POP. SOTTO I 18 ANNI AL 2001
% POP. TRA I 18 E 64 ANNI AL 2001
ANALISI PER ALPAGNI MERCE TITOLO
PER 100 RES. >= 5 ANNI 2001
ANALISI PER ALPAGNI MERCE TITOLO
PER 100 RES. >= 5 ANNI 2001
LAURANTI E CIP. 100 RES. >= 5 ANNI 2001
LAURANTI E CIP. 100 RES. >= 5 ANNI 2001

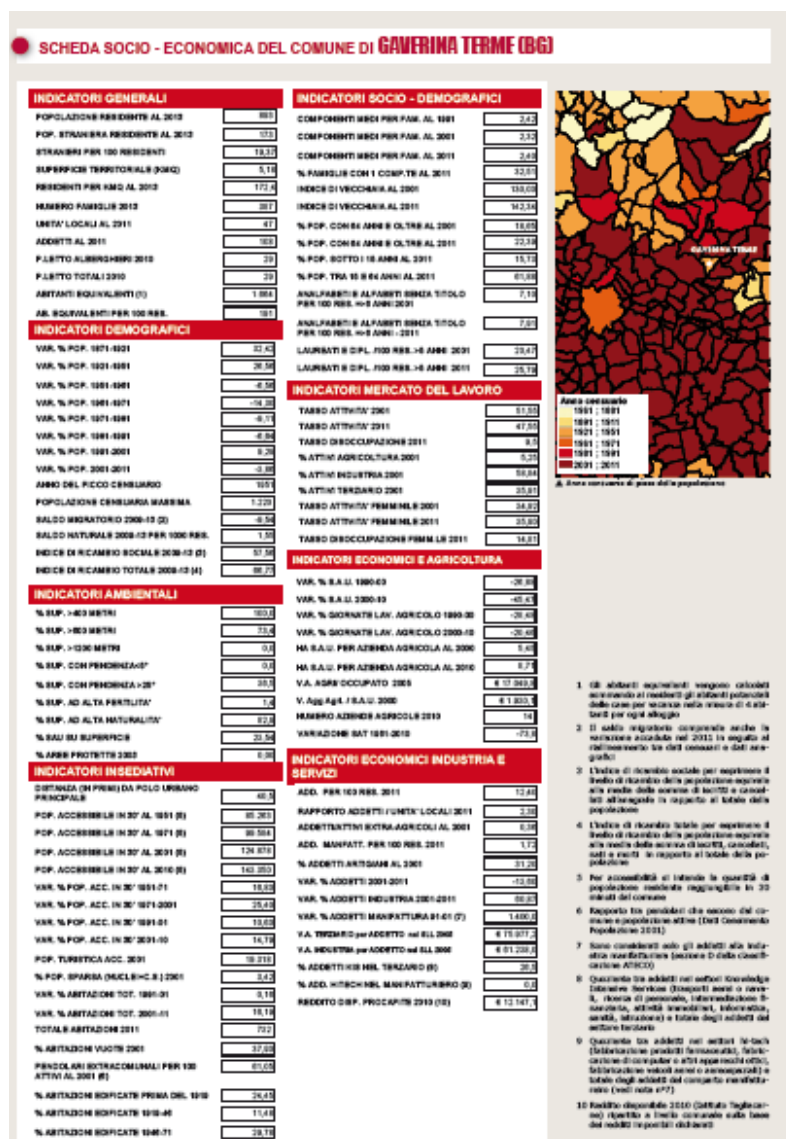
TASSO ATTIVITÀ 2001
TASSO ATTIVITÀ 2011
TASSO DISOCCUPAZIONE 2011
% ATTIV. AGRICOLTURA 2001
% ATTIV. INDUSTRIA 2001
% ATTIV. TERZIARIO 2001
TASSO ATTIVITÀ FEMMINILE 2001
TASSO ATTIVITÀ FEMMINILE 2011
TASSO DISOCCUPAZIONE FEMMINILE 2011

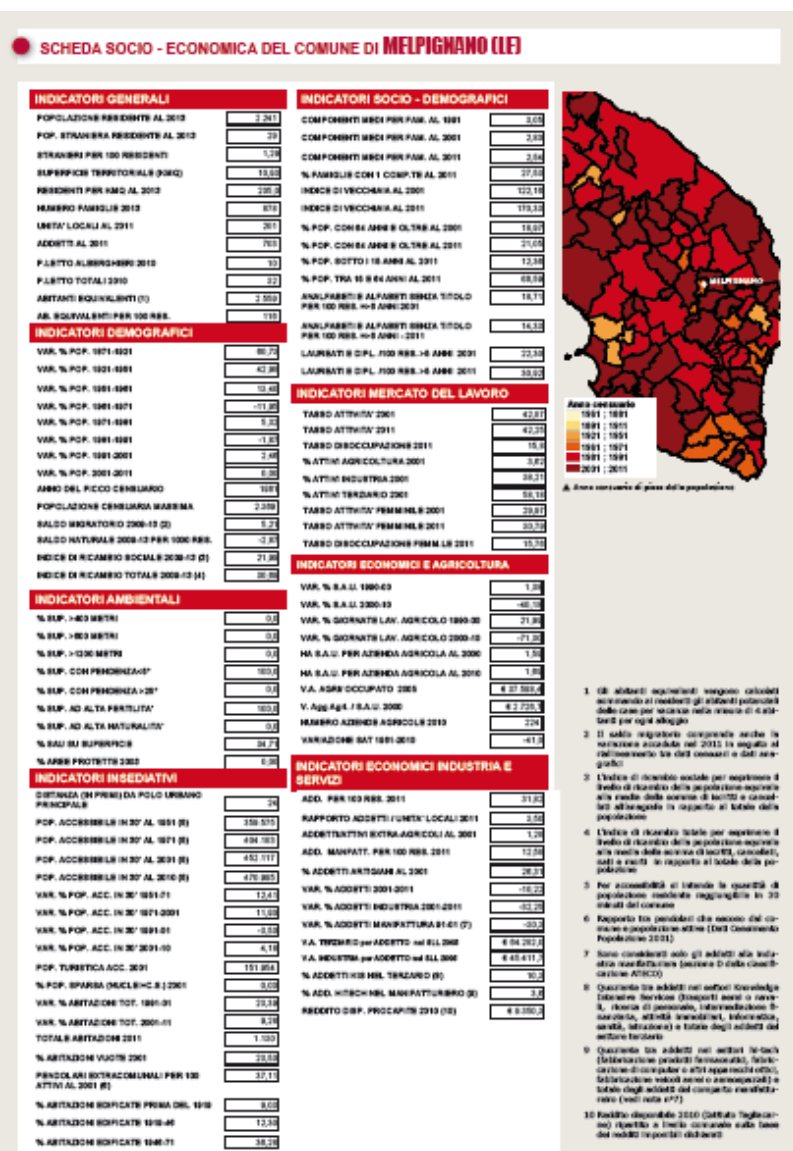
VAR. % S.A.U. 1990-03
VAR. % S.A.U. 2000-13
VAR. % GIORNATE LAVOR. AGRICOLE 1990-03
VAR. % GIORNATE LAVOR. AGRICOLE 2000-13
HA S.A.U. PER AZIENDA AGRICOLA AL 2000
HA S.A.U. PER AZIENDA AGRICOLA AL 2010
V.A. AGRI OCCUPATO 2005
V. Agg. Aggr. I.R.A.U. 2000
MEMBRO AZIENDA AGRICOLA 2010
VARIAZIO DEI DATI 18/01/2016

INDICATORE ECONOMICI INDUSTRIA (SERVIZIO)
A.D. PER 100 RES. 2011
RAPPORTO ADDETI (FUNTE) LOCALI 2011
ADDETTI IN TUTTA AGRICOLI AL 2001
A.D. MANFATT. PER 100 RES. 2011
% ADDETI ARTIGIANI AL 2001
ADDETTI 2001-2011
VAR. % ADDETI INDUSTRIA 2001-2011
VAR. % ADDETI MANIFATTURA 91-91 (7)
V.A. TRAZIONE per ADDETI nel 811 2001
V.A. INDUSTRIA per ADDETI nel 811 2001
% ADDETI KIB NEL TRAZIONE (8)
% AD. INTRACCIB. MANFATTURA 90
RICETTO CIP. PRODATTI 2010 (9)



- 1) Gli abitanti sono stati vengono calcolati come individui e non come nuclei familiari (per esempio, un nucleo familiare con tre figli viene considerato come tre individui).
- 2) Nella rilevazione vengono considerati solo i nuclei familiari che hanno almeno un individuo che ha compiuto i 15 anni (in seguito alla riforma del sistema di dati del censimento il dato non è più disponibile).
- 3) L'indice di densità totale per superficie è l'indice di densità della popolazione residente per ettaro di territorio.
- 4) L'indice di densità totale per superficie è l'indice di densità della popolazione residente per ettaro di territorio.
- 5) Il rapporto tra la popolazione residente e la superficie è uguale all'indice della densità.
- 6) Per la comparabilità è richiesto che la quantità di popolazione censita rimanga invariata in 22 anni.
- 7) Il rapporto tra la popolazione che vive nel nucleo familiare e la popolazione residente (Fonte: ISTAT, Censimento Popolazione 2001).
- 8) Sono considerati solo gli individui della popolazione residente (Fonte: ISTAT, Censimento Popolazione 2001).
- 9) Considera tre indicatori nel settore: "Qualità della vita" (Fonte: ISTAT, Censimento Popolazione 2001), "Ricerca di personale, introduzione di nuove tecnologie e prodotti innovativi" (Fonte: ISTAT, Censimento Popolazione 2001), "Innovazione e introduzione di nuove tecnologie e prodotti innovativi".
- 10) L'indice di densità per ettaro di territorio (abitanti per ettaro) è uguale al rapporto tra la popolazione residente e la superficie.
- 11) Il rapporto tra la popolazione residente e la superficie è uguale all'indice della densità.
- 12) Il rapporto tra la popolazione residente e la superficie è uguale all'indice della densità.





SCHEDA SOCIO - ECONOMICA DEL SISTEMA LOCALE al 2011 DI CASTELNUOVO NE' MONTI

INDICATORI GENERALI

N° COMUNE	13
POPOLAZIONE RESIDENTE AL 2012	33.874
POP. STRANIERA RESIDENTE AL 2012	3.121
STRANIERI PER 100 RESIDENTI	9,24
SUPERFICIE TERRITORIALE (KM2)	190,4
RESIDENTI PER KM2 AL 2012	176,8
NUMERO FAMIGLIE 2012	10.001
UNITÀ LOCALI AL 2011	3.001
ADDETTI AL 2011	7.004
PILOTTO ALBERGATORI AL 2012	1.339
PILOTTO TOTALI AL 2012	6.665
ABITANTI EQUIVALENTI (1)	50.871
ABITANTI EQUIVALENTI PER 100 RES.	150

INDICATORI DEMOGRAFICI

VAR. % POP. RESIDENTI 1971-1981	-37,00
VAR. % POP. RESIDENTI 1981-1991	-3,50
VAR. % POP. RESIDENTI 1991-2001	-13,50
VAR. % POP. RESIDENTI 2001-2011	-21,00
VAR. % POP. RESIDENTI 1971-1981	-5,30
VAR. % POP. RESIDENTI 1981-1991	-5,00
VAR. % POP. RESIDENTI 1991-2001	-1,00
VAR. % POP. RESIDENTI 2001-2011	-6,10
BALDO NATURALI 2008-12 PER 1000 RES.	-6,75
BALDO MOR. 2008-12 PER 1000 RES. (2)	6,10
INDICE DI RINNOVO SOCIALE 2008-12 (3)	31,99
INDICE DI RINNOVO TOTALE 2008-12 (4)	43,09

INDICATORI AMBIENTALI

% SUP. >400 METRI	30,12
% SUP. >1200 METRI	30,34
% SUP. >1200 METRI	10,20
% SUP. CON PENDENZA <5°	7,20
% SUP. CON PENDENZA >35°	8,10
% SUP. AD ALTA PENTE'IT	3,3
% SUP. AD ALTA NATURALITA'	23,7
% SUP. SU SUPERFICIE	23,7
% AREA PROTETTA 2008	30,0

INDICATORI INSIEDIATIVI

PIGOLARI EXTRA COMUNALI PER 100 ATTIVITÀ AL 2001 (5)	33,10
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 20° AL 1981 (6)	28,294
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 20° AL 1971 (6)	19,048
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 20° AL 2001 (6)	19,739
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 20° AL 2012 (6)	21,299
VAR. % POP. ACC. IN 20° 1981-91	-17,4
VAR. % POP. ACC. IN 20° 1991-2001	5,0
VAR. % POP. ACC. IN 20° 2001-2012	7,0
POP. TURISTICA ACC. 2001	15,121
DISTANZA MEDIANA (KM) DEI COMUNI DAL POLO URBANO PRINCIPALE	69,0
% POP. SPAREA (NUCLEI < 2) AL 1981	30,30
VAR. % ABITAZIONE TOT. 1991-01	11,10
VAR. % ABITAZIONE TOT. 2001-01	9,00
TOTALE ABITAZIONE 2011	28.108
% ABITAZIONE VUOTA 2001	44,2%
% ABITAZIONE RIFUGIATA PRIMA DEL 1919	17,20
% ABITAZIONE RIFUGIATA 1919-48	12,20
% ABITAZIONE RIFUGIATA 1948-71	27,60

INDICATORI SOCIO - DEMOGRAFICI

COMPONENTI MEDIA PER FAM. AL 1981	2,30
COMPONENTI MEDIA PER FAM. AL 2001	2,30
COMPONENTI MEDIA PER FAM. AL 2011	2,70
% FAMIGLIE CON 1 COMPONENTE AL 2011	39,80
INDICE DI VECCHIAIA AL 2001	109,30
INDICE DI VECCHIAIA AL 2011	102,50
% POP. CON 65 ANNI E OLTRR AL 2001	27,2
% POP. CON 65 ANNI E OLTRR AL 2011	27,40
% POP. TOTALE 15 ANNI AL 2011	11,70
% POP. TRA I 15 E 64 ANNI AL 2011	60,60
ANALFABETI E ALFABETI SENZA TITOLO PER 100 RES. < 6 ANNI - 2001	11,50
ANALFABETI E ALFABETI SENZA TITOLO PER 100 RES. < 6 ANNI 2011	8,50
LAMPADATI B. DIPL. 1000 RES. < 6 ANNI 200	26,70
LAMPADATI B. DIPL. 1000 RES. < 6 ANNI 201	28,80

INDICATORI MERCATO DEL LAVORO

TABRIO ATTIVITÀ 2011	47,20
TABRIO ATTIVITÀ 2011	60,90
TABRIO SIOCCUPAZIONE 2011	5,40
% ATTIVI AGRICOLTURA 2001	10,90
% ATTIVI INDUSTRIA 2001	40,90
% ATTIVI TERZIARIO 2001	49,20
TABRIO ATTIVITÀ PRIMARIE 2001	27,80
TABRIO ATTIVITÀ PRIMARIE 2011	43,70
TABRIO SIOCC. PRIMARIE 2011	7,40

INDICATORI ECONOMICI E AGRICOLTURA

VAR. % R.A.U. 1990-2000	-23,90
VAR. % R.A.U. 2000-2010	-19,40
VAR. % GIORNATE L.R. AGRICOLA 1989-90	-41,70
VAR. % GIORNATE L.R. AGRICOLA 2003-10	-22,40
RA S.A.U. PER AGENZIA AGRICOLA AL 2000	0,43
RA S.A.U. PER AGENZIA AGRICOLA AL 2010	10,90
% ADD. AGRICOLTATO AL 2000	8,41.000,0
% ADD. AGRICOLTATO AL 2000	8,7.100,0
NUMERO AZIENDE 2010	1.100
VARIAZIONE % SAT 1991-2010	-39,4

INDICATORI ECONOMICI INDUSTRIA E SERVIZI

REDDITO DRP. PRO CAPITE 2010 (7)	8.10.222,4
RAPPORTO "ADEBITO/REDA" LOCALI 2011	2,60
ADDEBITIVITÀ EXTRA-AGRICOLA AL 2001	0,70
ADDEBITI PER 100 RES. 2001	33,40
ADDEBITI MANIFATTURIO PER 100 RES. 2001	9,10
% ADDEBITI ARTISANALI AL 2001	29,10
VAR. % ADDEBITI INDUSTRIA 2001-2011	10,40
VAR. % ADD. MANIFATTURA 2001-2011 (8)	-24,1
V.A. INDUSTRIALIZZAZIONE 2001-2011	-19,40
V.A. TERZIARIO/ADDEBITO 2008 (9)	8.10.004,0
V.A. INDUSTRIALIZZAZIONE 2008 (9)	8.40.222,1
% ADDEBITO/INDUSTRIALIZZAZIONE (10)	1,4
% ADDEBITO KUB ADD. TERZIARIO (11)	20,1

COMUNE APPARTENIMENTAL

SISTEMA LOCALE DEL LAVORO (SLL) DI CASTELNUOVO NE' MONTI:
Bassano, Caprioli, Cossato, Castelnuovo Ne' Monti, Collagna, Ligonza, Pannofino, Torno, Vello, Villa Mizzosa

- 1 Gli abitanti equivalenti vengono calcolati sommando ai residenti gli addetti permanenti della casa per vacanze nella misura di 4 abitanti per ogni alloggio.
- 2 Il valore registrato corrisponde anche la popolazione residente nel 2011 in seguito al trasferimento tra del comune e dell'aspettativa.
- 3 L'indice di ricambio sociale misura la quota di popolazione che è entrata nel comune nel periodo 2000-2012, per effetto di nati e ingressi dovuti a migrazione. Nel caso dell'immigrazione è una misura dei valori dei comuni che lo compongono.
- 4 L'indice di ricambio totale misura la quota di popolazione che è entrata nel comune nel periodo 2000-2012 per effetto di nati e ingressi dovuti a migrazione, oltre che nati e morti. Nel caso dell'immigrazione è una misura del valore dei comuni che lo compongono.
- 5 Rapporto tra prodotto che misura del comune e popolazione (SLL) (dati Istat - Demografia e Società 2012).
- 6 Per accessibilità al reddito si intende la capacità di popolazione residente di raggiungere la 20 milia di un reddito annuo la media tra le accessibilità dei comuni facenti parte dell'agglomerato.
- 7 Nella attività del reddito disponibile 2010 (dati Istat - Demografia e Società) si vuole considerare anche la quota di reddito (dati Istat).
- 8 L'efficienza della struttura industriale per il fatto che vengono considerati solo gli addetti che lavorano nella fabbrica di alta specializzazione (ALC) (dati Istat - Demografia e Società).
- 9 Il valore aggiunto unitario per addetto che viene associato al reddito comune la quota di reddito (dati Istat).
- 10 Quotiente tra addetti nei settori industriali e addetti nei settori terziari (dati Istat).
- 11 Quotiente tra addetti nei settori terziari e addetti nei settori industriali (dati Istat).

SCHEDA SOCIO - ECONOMICA DEL SISTEMA LOCALE AL 2011 DI DARFO BOARIO TERME

INDICATORI GENERALI

N° COMUNE	29
POPOLAZIONE RESIDENTE AL 2010	83.359
POP. STRANIERA RESIDENTE AL 2010	10.430
STRANIERI PER 100 RESIDENTI	12,50
SUPERFICIE TERRITORIALE (KMQ)	329,5
RESIDENTI PER KMQ AL 2010	253,2
NUMERO FAMIGLIE 2010	35.394
UNITÀ LOCALI AL 2011	7.339
ADDITTI AL 2011	39.739
PILUTTO ALBERGAMENTI AL 2010	5.307
PILUTTO TOTALE AL 2010	4.767
ABITANTI EQUIVALENTI (1)	170.842
ABITANTI EQUIVALENTI PER 100 RES.	203

INDICATORI DEMOGRAFICI

VAR. % POP. RESIDENTE 1971-1981	52,86
VAR. % POP. RESIDENTE 1981-1991	22,15
VAR. % POP. RESIDENTE 1991-2001	9,73
VAR. % POP. RESIDENTE 2001-2011	9,99
VAR. % POP. RESIDENTE 1971-1991	9,97
VAR. % POP. RESIDENTE 1991-2001	9,99
VAR. % POP. RESIDENTE 2001-2011	4,19
VAR. % POP. RESIDENTE 2001-2011	10,04
SAZIO NATURALI 2009-10 PER 1000 RES.	0,24
SAZIO MIGR. 2009-10 PER 1000 RES. (2)	2,12
INDICE DI SCAMBIO SOCIALE 2009-10 (2)	37,27
INDICE DI SCAMBIO TOTALE 2009-10 (4)	46,43

INDICATORI AMBIENTALI

% SUP. >100 METRI	74,55
% SUP. >100 METRI	59,15
% SUP. >100 METRI	79,55
% SUP. CON PENDENZA >5°	52,12
% SUP. CON PENDENZA >30°	39,99
% SUP. AD ALTA FERTILITÀ*	19,3
% SUP. AD ALTA NATURALITÀ*	47,1
% SAU SU SUPERFICIE	19,3
% AREA PROTETTA 2008	0,23

INDICATORI INSERIMENTI

RENDICATO EXTRAORDINARIO PER 100 ATTIVITÀ AL 2011 (5)	50,27
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 30' AL 1981 (5)	55,729
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 30' AL 1971 (5)	100,298
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 30' AL 2001 (5)	110,686
POP. ACCESSIBILE MEDIA IN 30' AL 2010 (5)	100,729
VAR. % POP. ACC. IN 30' 1981-201	19,1
VAR. % POP. ACC. IN 30' 1991-2001	19,1
VAR. % POP. ACC. IN 30' 2001-2010	7,1
POP. TURISTICA ACC. 2001	43,089
DISTANZA MEDIA (KM) DAI COMUNI DAL POLO URBANO PRINCIPALE	23,1
% POP. SPANSA (MULHERC. S.) AL 1991	0,89
VAR. % ABITAZIONE TOT. 1991-01	13,49
VAR. % ABITAZIONE TOT. 2001-11	10,17
TOTALE ABITAZIONE 2011	45.389
% ABITAZIONE RIFUGIO 2001	15,194
% ABITAZIONE RIFUGIO PRIMA DEL 1919	13,49
% ABITAZIONE RIFUGIO 1919-48	0,89
% ABITAZIONE RIFUGIO 1948-71	40,29

INDICATORI SOCIO - DEMOGRAFICI

COMPONENTI INDI PER FAM. AL 2001	2,76
COMPONENTI INDI PER FAM. AL 2001	2,46
COMPONENTI INDI PER FAM. AL 2011	2,36
% FAMIGLIE CON 1 COMP. IN AL 2011	21,36
INDICI DI VECCHIAIA AL 2001	120,46
INDICI DI VECCHIAIA AL 2011	131,29
% POP. CON 65 ANNI E OLTRIN AL 2001	18,29
% POP. CON 65 ANNI E OLTRIN AL 2011	19,86
% POP. TRA I 18 E 64 ANNI AL 2011	14,86
% POP. TRA I 18 E 64 ANNI AL 2011	20,4
ANALFABETI E ALFABETI SENZA TITOLO PER 100 RES. <6 ANNI 2001	7,2
ANALFABETI E ALFABETI SENZA TITOLO PER 100 RES. <6 ANNI 2011	8,7
LAVORATI IN D.P.L. 100 RES. <6 ANNI 2001	27,14
LAVORATI IN D.P.L. 100 RES. <6 ANNI 2011	28,2

INDICATORI MERCATO DEL LAVORO

TASSO ATTIVITÀ 2001	49,23
TASSO ATTIVITÀ 2011	52,51
TASSO DISOCCUPAZIONE 2011	0,23
% ATTIVITÀ AGRICOLTURA 2001	0,29
% ATTIVITÀ INDUSTRIA 2001	40,69
% ATTIVITÀ TERZIARIO 2001	40,79
TASSO ATTIVITÀ PRIMARIE 2001	30,21
TASSO ATTIVITÀ PRIMARIE 2011	40,69
TASSO DISOCC. PRIMARIE 2011	0,49

INDICATORI ECONOMICI E AGRICOLTURA

VAR. % S.A.U. 2000-2006	-20,13
VAR. % S.A.U. 2000-2010	-13,23
VAR. % GIORNATE L.V. AGRICOLA 1989-90	-10,21
VAR. % GIORNATE L.V. AGRICOLA 2009-10	-20,23
VAR. S.A.U. PER AGRICOLA AGRICOLA AL 2006	0,71
VAR. S.A.U. PER AGRICOLA AGRICOLA AL 2010	1,09
% AGG. AGRICOLA AL 2006	8,39.299,9
% AGG. AGRICOLA AL 2006	8,2.299,9
NUMERO AGRICOLI 2010	191
VARIAZIONE % SAT 1981-2010	-15,4

INDICATORI ECONOMICI INDUSTRIA E SERVIZI

RENDITO D.P.P. PRO CAPITE 2010 (7)	4.14.736,2
RAPPORTO ADDITTIVITÀ LOCALI 2011	3,07
ADDITTIVITÀ EXTRA-AGRICOLA AL 2001	3,14
ADDITTI PER 100 RES. 2001	18,37
ADDITTI MANIFATTURIERI PER 100 RES. 2001	11,31
% ADDITTI ARTISANALI AL 2001	25,09
VAR. % ADDITTI INDUSTRIA 2001-2011	10,39
VAR. % AGG. MANIFATTURA 2001-2011 (8)	4,0
VAR. % AGG. 2001-2011	2,17
V.A. TERZIARIO AGGREGATO 2009 (9)	4.714.496,0
V.A. INDUSTRIA AGGREGATA 2009 (9)	4.83.286,0
% AGGREGATO AGG. MANIFATTURIERO (9)	0,0
% ADDITTI KBI AGG. TERZIARIO (11)	27,4

COMUNI APPARTENENTI AL SISTEMA LOCALE DEL LAVORO (ALLA DI DARFO BOARIO TERME):

Borgo Di Teso, Decio, Cassola, Corno, Costa Volpina, Endine Gario, Fagnola, Gavettone Terme, Gorno, Lovere, Mantovano del Castello, Pianico, Ranzano, Tosa di Soto, Pagnola, Sola Collina, Sovera, Spionzo di Lago, Vigano San Martino, Angelo, Terno, Alghero, Carlo Sardo Terno, Quindici, Piana Camuna, Pagnola, Bussara, Capriati, Corno, Costabona, No' Menti, Collagna, Lignocchia, Pagnola, Terno, Vello, Vello-Mantovano

1. Gli abitanti equivalenti vengono calcolati sommando ai comuni gli abitanti localizzati dalla zona per rilevare il numero di abitanti per ogni abitante.
2. Il saldo migratorio comprende la migrazione naturale nel 2010 in seguito al trasferimento dei comuni e del territorio.
3. L'indice di ricchezza sociale indica la quota di popolazione che è ricata nel periodo 2000-2010 per effetto di migrazione dovuta a migrazione. Nel caso di migrazione a via scelta dei comuni che la compongono.
4. L'indice di ricchezza sociale indica la quota di popolazione che è ricata nel periodo 2000-2010 per effetto di migrazione dovuta a migrazione. Nel caso di migrazione a via scelta dei comuni che la compongono.
5. Rapporto tra pendolari che escono dal comune e popolazione attiva (2002) (Fonte: ISTAT, ISTAT 2002).
6. Per accessibilità si intende la quantità di popolazione residente (popolazione in 30 minuti da un comune) il valore del rapporto tra la popolazione residente e la popolazione del comune (Fonte: ISTAT 2002).
7. Indice di ricchezza sociale indica la quota di popolazione che è ricata nel periodo 2000-2010 per effetto di migrazione dovuta a migrazione. Nel caso di migrazione a via scelta dei comuni che la compongono.
8. Differenza della ricchezza sociale tra il 2001 e il 2010 (Fonte: ISTAT 2002).
9. Il valore aggiunto lordo per addetto che viene calcolato al valore aggiunto del settore (Fonte: ISTAT 2002).
10. Quotiente tra addetti nel settore terziario (Fonte: ISTAT 2002).
11. Quotiente tra addetti nel settore terziario (Fonte: ISTAT 2002).

Appendice 4: Glossario indicatori

Accessibilità

Definizione:

Insieme della popolazione raggiungibile, entro una soglia temporale determinata, da un dato punto del territorio.

Metodologia di calcolo: il calcolo dell'accessibilità é ottenuto mediante un modello matematico di simulazione delle condizioni di mobilità applicato ad un grafo rappresentativo del sistema di trasporto dei mezzi privati su strada, il vettore dei valori di accessibilità a diverse date e per diverse soglie temporali è stato calcolato per un insieme di punti corrispondenti alle frazioni geografiche censite al Censimento ISTAT della popolazione del 1971, l'indicatore comunale è stato ottenuto come media ponderata (peso uguale alla popolazione residente al 2001) dei valori frazionali.

Fonti:

T.C.I. - Grande Carta Stradale d'Italia 1:200.000 (aggiornamento 1990-1992); ISTAT - XI Censimento Generale della Popolazione e delle abitazioni 1971 - popolazione delle frazioni geografiche e delle località abitate dei comuni; C.A.I.R.E. - Grafo stradale 2005

Indice di Vecchiaia

Definizione:

Rapporto tra la popolazione di 65 anni e oltre e la popolazione da 0 a 19 anni; il valore è rapportato a 100.

Fonti:

ISTAT - XV Censimento Generale della Popolazione e delle abitazioni 2011 - popolazione delle località abitate dei comuni.

Tasso di attività

Definizione:

Rapporto tra la popolazione appartenente alle forze di lavoro e la popolazione di 15 anni e più.

Fonti:

ISTAT - XV Censimento Generale della Popolazione e delle abitazioni 2011 - popolazione delle località abitate dei comuni.

Abitazioni occupate

Definizione:

Abitazioni occupate da persone che hanno dimora abituale nelle stesse, anche se temporaneamente assenti alla data del censimento.

Fonti:

ISTAT - XV Censimento Generale della Popolazione e delle abitazioni 2011 - popolazione delle località abitate dei comuni.

Unità Locale

Definizione:

Luogo fisico nel quale un'unità giuridico-economica (impresa, istituzione) esercita una o più attività economiche. L'unità locale corrisponde ad un'unità giuridico-economica o ad una sua parte, situata in una località topograficamente identificata da un indirizzo e da un numero civico. In tale località, o a partire da tale località, si esercitano delle attività economiche per le quali una o più persone lavorano (eventualmente a tempo parziale) per conto della stessa unità giuridico-economica. Costituiscono esempi di unità locale le seguenti tipologie: agenzia, albergo, ambulatorio, bar, cava, deposito, domicilio, garage, laboratorio, magazzino, miniera, negozio, officina, ospedale, ristorante, scuola, stabilimento, studio professionale, ufficio, ecc.

Fonti:

ISTAT - IX Censimento dell'Industria e dei servizi – unità locali delle località abitate dei comuni.

Appendice 5: Leggi Regionali

Le Regioni che hanno approvato norme sulle cooperative di comunità sono diverse, anche se lo hanno fatto in modi e forme diverse. Alcune (Puglia, Liguria, Abruzzo) hanno approvato delle leggi specifiche mentre altre (Basilicata, Emilia Romagna, Lombardia, Toscana) hanno inserito articoli dedicati nelle leggi regionali sulla cooperazione.

Regione	Legge specifica	Inserimento in legge sulla cooperazione
Abruzzo L.R. 25/2015	v	X
Basilicata L.R. 12/2015 art. 12 “Le cooperative di comunità”	X	v
Emilia Romagna L.R. 12/2014 Art. 2 co. 3	X	v
Liguria L.R. 14/2015	v	X
Lombardia L.R. 36/2015 art. 11 “Cooperative di comunità e di autogestione”	X	v
Puglia L. R. 23/2014	v	X
Toscana L.R. 24/2014 Art. 11 bis “Cooperazione di comunità”	X	v

Obiettivi	favorire lo sviluppo e il rafforzamento delle comunità locali, sviluppando attività economiche finalizzate alla produzione di beni e servizi dalla e per la comunità, valorizzando beni comuni, tradizioni culturali, risorse territoriali in un processo di rafforzamento della coesione sociale e di capacitazione dei membri della comunità.
Scambio mutualistico	le cooperative di comunità possono essere costituite in forma di cooperative di produzione e lavoro, di supporto, di utenza, sociali o miste (unica eccezione l’Emilia Romagna che prevede che siano cooperative di comunità solo cooperative sociali che promuovono l’autogestione e la partecipazione dei cittadini”)
Soci	in virtù dello scambio mutualistico realizzato possono essere soci delle cooperative di comunità:

	• Persone fisiche • Persone giuridiche • Le organizzazioni del terzo settore • Enti pubblici
Comunità di riferimento	La Puglia, l'Abruzzo e la Basilicata hanno preso come riferimento i comuni e le circoscrizioni dei comuni stessi, ma solo le prime due hanno definito che la cooperativa di comunità deve avere un numero di soci, che rispetto al totale della popolazione residente nella comunità di riferimento deve rappresentare una determinata quota percentuale (tra il 3% e il 10% a seconda del numero di abitanti di quel comune o circoscrizione). La Liguria non definisce in modo netto l'ambito territoriale di riferimento. Basilicata e Toscana hanno limitato l'ambito territoriale di operatività delle cooperative di comunità alle piccole realtà locali in situazioni di disagio socio-economico e a rischio di spopolamento.
Albo regionale	Puglia, Abruzzo e Basilicata sono le uniche che hanno introdotto nel proprio ordinamento l'albo regionale delle cooperative di comunità
Strumenti di raccordo con l'amministrazione	Puglia, Abruzzo e Basilicata in virtù del valore sociale e della finalità pubblica della cooperazione in generale e delle cooperative di comunità in particolare hanno deciso di favorire la partecipazione della cooperativa di comunità all'esercizio della funzione pubblica attraverso: • Promozione di azioni volte a favorire le capacità progettuali e imprenditoriali • Il sostegno e il coinvolgimento nel sistema di produzione di beni e servizi • Riconoscimento come soggetto privilegiato nella promozione di politiche attive per il lavoro • Mettono a disposizione edifici o aree non utilizzate per il raggiungimento degli scopi sociali Puglia e Abruzzo disciplinano inoltre le modalità di raccordo delle attività delle cooperative di comunità con quelle delle pubbliche amministrazioni adottando appositi schemi di convenzione-tipo La Liguria prevede invece l'utilizzo dei progetti integrati per "corrispondere in modo adeguato alle esigenze della comunità, in particolar modo relativamente alle seguenti attività: • Valorizzazione dei beni comuni, culturali e ambientali • Cura e valorizzazione dell'ecosistema comunitario • Difesa e valorizzazione delle tradizioni tipiche territoriali • Valorizzazione delle risorse umane

	• Produzione e gestione di servizi finalizzati all'utilizzo degli stessi da parte degli appartenenti alla comunità • Promozione e produzione delle peculiarità locali tipiche • Promozione e sviluppo di attività produttive ed economiche • Promozione di nuova occupazione
Interventi a supporto	Puglia, Liguria e Abruzzo prevedono la possibilità di intervento a sostegno delle cooperative di comunità attraverso: • Finanziamenti agevolati • Contributi in fondo capitale • Contributi in conto occupazione

SEGUE: DETTAGLIO LEGGE REGIONALI**PUGLIA L. R. 23/2014****OGGETTO**

Sono riconosciute "Cooperative di comunità" le società cooperative, costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del Codice civile, e iscritte all'Albo delle cooperative di cui all'articolo 2512 del Codice civile

- 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

SCAMBIO MUTUALISTICO

- Le "Cooperative di comunità", in virtù dello scambio mutualistico che si realizza, possono essere costituite quali cooperative di produzione e lavoro, di utenza, di supporto, sociali o miste e i relativi soci sono quelli previsti dalla normativa in materia di cooperazione nelle categorie di soci lavoratori, soci utenti, soci finanziatori, che a vario titolo operano con e nella comunità di riferimento.

CATEGORIE DI SOCI

- In virtù dello scambio mutualistico realizzato, possono assumere la qualifica di socio delle cooperative di comunità:
 - a) le persone fisiche;
 - b) le persone giuridiche;
 - c) le associazioni e fondazioni senza scopo di lucro che abbiano la residenza o la sede legale nella comunità di riferimento della cooperativa.
- Possono altresì assumere la qualifica di soci gli enti pubblici a partire dagli enti locali in cui opera la cooperativa di comunità.

COMUNITÀ DI RIFERIMENTO

Per comunità, si intendono i comuni e le eventuali circoscrizioni previste dagli statuti dei comuni stessi.

La cooperativa di comunità deve avere un numero di soci, che rispetto al totale della popolazione residente nella comunità di riferimento deve rappresentare:

- a) il 10 per cento della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 2 mila 500 abitanti;

- b) il 7 per cento della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 5 mila abitanti;
- c) il 3 per cento della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione oltre i 5 mila abitanti.

ALBO REGIONALE

È istituito l'albo regionale delle cooperative di comunità

INTERVENTI IN FAVORE DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ

- Al fine di sostenere il processo di sviluppo, la Regione può intervenire attraverso:

- a) finanziamenti agevolati;
- b) contributi in conto capitale;
- c) contributi in conto occupazione.

STRUMENTI E MODALITÀ DI RACCORDO

- riconoscendo il rilevante valore sociale e la finalità pubblica della cooperazione in generale e delle cooperative di comunità in particolare, la Regione Puglia:

- a) disciplina le modalità di raccordo delle attività delle cooperative di comunità con quelle delle pubbliche amministrazioni adottando appositi schemi di convenzione-tipo che disciplinino i rapporti tra le cooperative di comunità e le stesse amministrazioni pubbliche operanti nell'ambito regionale;
- b) favorisce la partecipazione della cooperazione di comunità all'esercizio della funzione pubblica mediante:
 - I. la promozione di azioni volte a favorirne le capacità progettuali e imprenditoriali;
 - II. il sostegno e il coinvolgimento delle cooperative di comunità nel sistema di produzione di beni e servizi;
 - III. riconosce nella cooperazione di comunità un soggetto privilegiato per l'attuazione di politiche attive del lavoro finalizzate alla creazione di nuova occupazione;
 - IV. individua i criteri e le modalità di affidamento, di convenzionamento e di conferimento, alle stesse, di lavori e/o servizi;
 - V. mette a disposizione edifici o aree non utilizzate dalle amministrazioni pubbliche per il raggiungimento degli scopi sociali.

LIGURIA L.R. 14/2015

OGGETTO

- La Regione Liguria, al fine di valorizzare le risorse umane, sociali ed economiche e le vocazioni proprie del territorio, nonché per rafforzare politiche di riequilibrio e coesione sociale, riconosce il ruolo e la funzione delle cooperative di comunità quale strumento di sviluppo dell'economia civile, basato su crescita, innovazione e qualità, in particolare per le comunità liguri a rischio di impoverimento sociale e/o demografico;
- Si definiscono cooperative di comunità le società cooperative che hanno per scopo il rafforzamento del tessuto sociale ed economico delle comunità interessate, con l'accrescimento delle occasioni di lavoro, di nuove opportunità di reddito e, in particolare, con la produzione e la gestione di beni e servizi rivolti prioritariamente alla fruizione piena dei diritti di cittadinanza e al soddisfacimento dei bisogni dei cittadini che vi appartengono. Nel perseguire questo obiettivo le cooperative valorizzano le

risorse umane, le innovazioni, le tradizioni, i beni culturali, ambientali e comuni presenti nella comunità.

SCAMBIO MUTUALISTICO

- Vengono iscritte, se sono cooperative sociali, nel Registro regionale del Terzo Settore;
- Le cooperative di comunità sono costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del codice civile e sono iscritte all'albo delle cooperative di cui all'articolo 2512 del codice civile e 233 – sexiesdecies delle disposizioni per l'attuazione del codice civile;
- Le cooperative di comunità possono essere costituite in forma di cooperative di produzione e lavoro, di supporto, di utenza, sociali o miste in ragione dello scopo mutualistico che le caratterizza.

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:
 - a) le persone fisiche;
 - b) le persone giuridiche;
 - c) le organizzazioni del Terzo Settore
- le persone giuridiche e le organizzazioni del terzo settore 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.

INTERVENTI IN FAVORE DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ'

attraverso contributi destinati alla realizzazione dei progetti integrati.

- I. in finanziamenti agevolati, contributi in conto capitale e incentivi alla creazione di nuova occupazione, in relazione al contenuto del progetto integrato.
- II. La Giunta regionale, sentita la Commissione regionale per lo sviluppo della cooperazione di cui alla legge regionale 7 dicembre 2010, n. 19 (Interventi per la promozione e lo sviluppo della cooperazione) e successive modificazioni e integrazioni e sentita la Commissione consiliare competente, stabilisce le modalità di presentazione e i criteri di ammissibilità dei progetti, nonché le spese ammissibili, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge.
- III. I contributi previsti dal presente articolo sono concessi nei limiti del regime di aiuto "de minimis" di cui al regolamento CE 1407/2013
- IV. Nel caso in cui la cooperativa di comunità non predisponga un progetto integrato o lo stesso non sia ammesso o finanziato, è fatta salva la possibilità per le cooperative di accedere ai finanziamenti previsti dalla normativa in vigore in materia di cooperazione o relativa ai diversi settori di attività.

PROGETTI INTEGRATI

- Le cooperative di comunità, per corrispondere in modo adeguato alle esigenze delle comunità, possono predisporre progetti integrati che riguardano, in tutto o in parte, le seguenti attività, riferite alle comunità interessate:
 - a) valorizzazione dei beni comuni, culturali e ambientali;
 - b) cura e valorizzazione dell'ecosistema comunitario;
 - c) difesa e valorizzazione delle tradizioni tipiche territoriali;
 - d) valorizzazione delle risorse umane;
 - e) produzione e gestione di servizi finalizzati all'utilizzo degli stessi da parte degli appartenenti alla comunità;
 - f) promozione e produzione delle peculiarità locali tipiche;
 - g) promozione e sviluppo di attività produttive ed economiche;
 - h) promozione di nuova occupazione.
- Con particolare riferimento al disposto del comma 1, lettera h), a garanzia e tutela della cooperativa, dei soci e dei lavoratori dovrà essere indicata la tipologia, la durata e l'oggetto dei contratti nonché il numero delle unità di personale dedicate al medesimo.
- Qualora la predisposizione e realizzazione di progetti integrati richieda l'intervento di enti pubblici, a partire dagli enti locali nel cui territorio hanno sede le cooperative di comunità, la Regione, per agevolare l'attività delle cooperative medesime, predispone schemi di convenzione-tipo, riguardanti i rapporti fra le cooperative di comunità e le amministrazioni pubbliche coinvolte

ABRUZZO L.R. 25/2015**OGGETTO**

Sono riconosciute "Cooperative di Comunità" le società cooperative, costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del codice civile, e iscritte all'Albo delle cooperative, di cui all'articolo 2512 codice civile e all'articolo 223-sexiesdecies delle disposizioni per l'attuazione del codice civile, 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.

SCAMBIO MUTUALISTICO

- Le "Cooperative di Comunità", in virtù dello scambio mutualistico che si realizza, possono essere costituite quali Cooperative di produzione e lavoro, di utenza, di supporto, sociali o miste ed i relativi soci sono quelli previsti dalla normativa in materia di cooperazione nelle categorie di soci lavoratori, soci utenti, soci finanziatori, che a vario titolo operano con e nella comunità di riferimento.

CATEGORIE DI SOCI

- In virtù dello scambio mutualistico realizzato, possono assumere la qualifica di socio delle cooperative di comunità:
 - a) Le persone fisiche;
 - b) Le persone giuridiche;

c) Le associazioni e fondazioni senza scopo di lucro che abbiano la residenza o la sede legale nella comunità di riferimento della Cooperativa.

• Possono altresì assumere la qualifica di soci gli enti pubblici degli enti locali in cui opera la Cooperativa di Comunità.

COMUNITÀ DI RIFERIMENTO

• Per comunità s'intendono i Comuni e le eventuali Circoscrizioni previste dagli statuti dei Comuni stessi;

• La cooperativa di comunità deve avere un numero di soci, , che rispetto al totale della popolazione residente nella comunità di riferimento risultante dall'ultimo censimento ufficiale deve rappresentare:

a) il 10% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 2.500 abitanti;

b) il 8% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti

c) il 5% della popolazione per le circoscrizioni e i comuni con popolazione oltre i 5.000 abitanti

ALBO REGIONALE

La Regione Abruzzo istituisce l'Albo Regionale delle "Cooperative di Comunità"

INTERVENTI IN FAVORE DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ

• Ai fini di sostenere la nascita e il processo di sviluppo delle cooperative di comunità, la Regione può intervenire attraverso:

a) finanziamenti agevolati;

b) contributi in fondo capitale;

c) contributi in conto occupazione.

• Gli interventi previsti dal presente articolo sono disciplinati e gestiti secondo direttive, modalità e criteri di ammissibilità approvati tramite deliberazione della Giunta regionale.

• Gli interventi previsti dal presente articolo sono attuati nel rispetto della normativa comunitaria in materia di aiuti di Stato. Sono fatti salvi tutti gli altri aiuti previsti dalle normative per la cooperazione.

STRUMENTI E MODALITÀ DI RACCORDO

• riconoscendo il rilevante valore sociale e la finalità pubblica della cooperazione in generale e delle cooperative di comunità in particolare, la Regione Abruzzo:

a) disciplina le modalità di raccordo delle attività delle cooperative di comunità con quelle delle pubbliche amministrazioni adottandone appositi schemi di convenzione-tipo che disciplinino i rapporti tra le cooperative di comunità e le stesse amministrazioni pubbliche operanti nell'ambito regionale;

b) favorisce, la partecipazione della cooperazione di comunità all'esercizio della funzione pubblica, mediante la promozione di azioni volte a favorirne le capacità progettuali e imprenditoriali ed il sostegno e il coinvolgimento delle cooperative di comunità nel sistema di produzione di beni e servizi.

• riconosce nella cooperazione di comunità un soggetto privilegiato per l'attuazione di politiche attive del lavoro finalizzate alla creazione di nuova occupazione;

• individua i criteri e le modalità di affidamento, di convenzionamento e di conferimento, alle stesse, di lavori e/o servizi;

- mette a disposizione edifici o aree non utilizzate dalle amministrazioni pubbliche per il raggiungimento degli scopi sociali.

EMILIA ROMAGNA L.R. 12/2014, NORME PER LA PROMOZIONE E LO SVILUPPO DELLA COOPERAZIONE SOCIALE. Art. 2 “Cooperative sociali”, comma 3

Art. 1 Finalità

La Regione Emilia-Romagna riconosce e sostiene il ruolo e la funzione pubblica esercitata dalle cooperative sociali che, al fine della gestione dei servizi alla persona e dell'inserimento lavorativo delle persone svantaggiate, promuovono l'autogestione e la partecipazione dei cittadini, affermandosi come imprese di carattere sociale che costruiscono coesione sociale e beni relazionali, anche in rapporto di sussidiarietà con le amministrazioni pubbliche, con cui collaborano in maniera sinergica per l'erogazione di beni e servizi.

Art. 2 co. 3

Allo scopo di contribuire a mantenere vive e a valorizzare le comunità locali, le cooperative sociali 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 "cooperative di comunità" che, 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.

LOMBARDIA L.R. 36/2015 NUOVE NORME PER LA COOPERAZIONE IN LOMBARDIA art. 11 “Cooperative di comunità e di autogestione”

OGGETTO

Si intendono Cooperative di comunità le società cooperative, costituite ai sensi degli articoli 2511 e seguenti del Codice civile e iscritte all'Albo delle cooperative di cui all'articolo 2512 del Codice civile e all'articolo 223-sexiesdecies delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile, che promuovono la partecipazione dei cittadini all'erogazione di servizi pubblici, anche locali, e di pubblica utilità, nonché alla valorizzazione e gestione di beni comuni quali, a titolo esemplificativo, la salute, la cultura, il paesaggio, l'educazione, nonché all'acquisto collettivo di beni o servizi di interesse generale

SCAMBIO MUTUALISTICO

- Le Cooperative di comunità, in virtù dello scambio mutualistico che si realizza, sono costituite quali cooperative di produzione e lavoro, di utenza, sociali o miste, e i soci sono quelli previsti dalla normativa in materia di cooperazione nelle categorie di soci lavoratori, soci utenti, soci finanziatori, che a vario titolo operano con e nella comunità di riferimento;
- Si intendono Cooperative di autogestione le cooperative la cui attività riguardi la progettazione e la gestione di servizi e di attività sociali in ambito edilizio residenziale sociale (housing sociale);
- possono stipulare convenzioni finalizzate allo svolgimento di attività lavorative da parte di locatari morosi, compatibilmente con le misure regionali in atto per il contenimento della morosità incolpevole, eventualmente anche operando forme di

compensazione dei canoni arretrati con modalità da definirsi dalla Giunta regionale, sentita la competente commissione consiliare.

BASILICATA L.R. 12/2015 “Promozione e sviluppo della cooperazione”, art. 12 “Le cooperative di comunità”

OGGETTO

- Al fine di potenziare la produzione di beni e servizi in piccole realtà comunali caratterizzate da disagio socio-economico e da rarefazione demografica e favorire la creazione di nuova occupazione, la Regione promuove e sostiene le cooperative di comunità.
- Si considerano cooperative di comunità, le società cooperative costituite ai sensi dell’articolo 2511 e seguenti del Codice civile e ai sensi dell’articolo 223 sexiesdecies delle disposizioni per l’attuazione del Codice civile, che hanno tra gli scopi la capacitazione della cittadinanza e il soddisfacimento dei bisogni della comunità locale, attraverso lo sviluppo di attività 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 di capitale sociale.

COMUNITA’ DI RIFERIMENTO

Per comunità si intendono i Comuni e gli ambiti aggregativi previsti dagli statuti dei Comuni stessi e/o dalle normative di riferimento.

SCAMBIO MUTUALISTICO

- In virtù dello scambio mutualistico che si realizza, assumono la qualifica di socio delle cooperative di comunità:
 - a) le persone fisiche;
 - b) le persone giuridiche;
 - c) le associazioni e le fondazioni senza scopo di lucro che abbiano sede legale nella comunità di riferimento della cooperativa;
 - d) gli enti locali in cui opera la cooperativa di comunità.

ALBO REGIONALE

Adotta un regolamento per definire i requisiti per l’iscrizione alla sezione delle cooperative di comunità e per la tenuta dell’Albo regionale, tenendo conto della rappresentatività del numero dei soci rispetto alla popolazione residente nella comunità di riferimento.

STRUMENTI E MODALITA’ DI RACCORDO

La Regione in attuazione delle finalità perseguite dalla cooperazione di comunità favorisce, la partecipazione all’esercizio della funzione pubblica attraverso:

- a) la promozione di azioni volte a favorirne le capacità progettuali e imprenditoriali;
- b) il sostegno ed il coinvolgimento delle cooperative di comunità nel sistema di produzione di beni e servizi;
- c) la disponibilità di edifici o di aree non utilizzate per il raggiungimento degli scopi sociali.

TOSCANA L.R. 24/2014 “NORME PER LA PROMOZIONE E LO SVILUPPO DELLA COOPERAZIONE TOSCANA, Art. 11 bis “Cooperazione di comunità”

La Regione, al fine di contribuire a mantenere vive e valorizzare comunità locali a rischio di spopolamento, con particolare riferimento a quelle situate in territori montani e marginali, riconosce e promuove il ruolo della cooperazione di comunità promossa da soggetti pubblici e privati che appartengono alla medesima comunità e tesa all'organizzazione e gestione di attività che interessano in particolare il paesaggio e l'ambiente.”.

ALTRE LEGISLAZIONI

(Regno Unito e Francia)

Gran Bretagna: CIC – COMMUNITY INTEREST COMPANY

Le Community Interest Companies sono un nuovo tipo di società a responsabilità limitata per persone che desiderano costituire imprese con uno scopo sociale, o che esercitino attività a beneficio della comunità.

La Community Interest Company si è dimostrata un modello attraente per una vasta gamma di persone e organizzazioni che desiderano partecipare a imprese sociali. Le Community Interest Companies sono un veicolo utile per aziende di qualsiasi dimensione da un progetto di cura della piccola comunità sino a una grande organizzazione internazionale che opera nel fair trade.

Le Community Interest Companies sono una forma giuridica utile per lo svolgimento di attività locali, realizzazione e gestione di spazi comuni, così come per la vendita di beni e servizi, direttamente al pubblico o tramite contratti con fornitori di servizi.

È importante comprendere il concetto di comunità, capire come può rappresentare tutta la popolazione o anche una sola parte di essa, come i residenti di una particolare area o un gruppo di persone. Una Community Interest Company non può essere utilizzata esclusivamente per un vantaggio finanziario di un gruppo di persone, per scopi politici, o a beneficio dei dipendenti, dirigenti o membri di una singola organizzazione. Poiché le Community Interest Companies hanno l'obiettivo di utilizzare il patrimonio, il reddito e i profitti per il beneficio della comunità di riferimento, sono soggette a un 'blocco degli asset' che garantisce che i beni sono conservati all'interno dell'azienda a sostegno delle sue attività o altrimenti utilizzati a beneficio della Comunità.

Francia: S.C.I.C. – SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTERET COLLECTIF

La società cooperativa di interesse collettivo (SCIC) è una tipologia di cooperativa creata nel 2001. È una società cooperativa che:

- Associa intorno allo stesso progetto molteplici stakeholder: dipendenti, agricoltori, beneficiari, volontari, utenti, autorità pubbliche, imprese, associazioni, privati ... tutti i tipi di beneficiari e persone interessate a vario titolo;
- Produce beni o servizi che soddisfano le esigenze collettive di un territorio con la migliore allocazione possibile delle proprie risorse economiche e sociali;

Note al Capitolo 10

¹ “La cooperativa, con riferimento ed in conformità al proprio scopo mutualistico, ed agli interessi e requisiti dei propri soci cooperatori, ha per oggetto:

1) la realizzazione, l'installazione, la gestione, anche in proprio - direttamente ovvero con l'ausilio di soggetti specializzati - di impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili o alternative, curandone altresì la corretta utilizzazione e manutenzione, da effettuare con la massima cura ed attenzione alla compatibilità ambientale e all'equilibrio naturale del territorio, privilegiando la realizzazione e la diffusione sul territorio di piccoli impianti a carattere familiare, aziendale e comunque riferito a piccole comunità, curando anche la eventuale produzione dell'occorrente per la realizzazione dei progetti

2) la produzione, l'acquisto o l'importazione e la successiva fornitura a clienti idonei, la distribuzione, la vendita, l'esportazione di energia elettrica e termica generata da fonti rinnovabili o assimilate o convenzionali;

3) la distribuzione e la fornitura di gas combustibili e risorse idriche;

4) la trasformazione delle materie fonti delle suddette energie;

5) la gestione di servizi a rete, nei settori di cui all'oggetto sociale.....”

² La società, con riferimento ai requisiti ed agli interessi dei soci, ha così come previsto dal D.Lgs n.155 del 24/03/2006 per oggetto:

a) assistenza sociale, ai sensi della legge 8 novembre 2000 n.328, recante legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;

b) assistenza sanitaria, per l'erogazione delle prestazioni di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 novembre 2001, recante <<Definizione dei livelli essenziali di assistenza>> e successive modificazioni, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n.33 dell'8 febbraio 2002;

c) assistenza socio-sanitaria, ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 14 febbraio 2001, recante <<Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie>>, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.129 del 6 giugno 2001;

d) educazione, istruzione e formazione, ai sensi della legge 28 marzo 2003 n.53, recante delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale ed anche connessa al linguaggio filmico, audiovisivo e multimediale;

e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, ai sensi della legge 15 dicembre 2004 n.308, recante delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l'integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione, con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;

f) valorizzazione del patrimonio culturale, ai sensi del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004 n.42;

g) turismo sociale, di cui all'articolo 7, comma 10, della legge 29 marzo 2001, n.135, recante riforma della legislazione nazionale del turismo, anche attraverso la preparazione, somministrazione di cibo, bevande ed alcolici;

h) formazione universitaria e post-universitaria;

i) ricerca ed erogazione di servizi culturali; in particolare ad esempio atti ed attività di:

- produzione, distribuzione e divulgazione di: opere cinematografiche e letterarie;
- organizzazione di eventi letterari, artistici, musicali, sia all'interno di teatri e di cinema, di università, scuole, sia in luoghi pubblici, privati ed esterni;
- allestimento di singole proiezioni;
- organizzazione di rassegne e festival cinematografici;
- relazioni con mercati cinematografici nazionali e stranieri;

-
- organizzazione e gestione delle risorse umane e professionali e della relativa logistica;
 - comunicazione, immagini e promozione delle sopra esposte attività;
 - l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
 - m) servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale;
 - n) tutte le attività finalizzate all'inserimento lavorativo dei lavoratori svantaggiati e disabili, così come previsto dal decreto 24/03/2006 n.155;
 - o) dare adesioni e partecipazioni ad Enti ed Organismi economici, società consortili.

³ Art. 4 Oggetto

La Cooperativa, con riferimento ai requisiti e agli interessi dei soci, ha per oggetto l'attuazione delle seguenti attività, che potranno essere svolte sia in proprio che per conto di committenti privati o pubblici:

1. Gestione di strutture ricettive e di ristorazione, bar, campeggi, agriturismi, locali di ritrovo culturali ed associativi;
2. Gestione di agenzie viaggio e servizi turistici;
3. Raccolta, trasporto, recupero, riciclaggio e stoccaggio di rifiuti, gestione di isole ecologiche e fornitura di qualsiasi servizio nell'ambito dell'igiene ambientale;
4. Fornitura servizi di pulizie e di manutenzione in ogni tipo di immobile o struttura nonché piazze, vie, magazzini in genere, compreso la disinfezione, disinfestazione, igienizzazione, derattizzazione degli ambienti;
5. Gestione del servizio di cura del verde, sia pubblico che privato, con l'espletamento di tutte le attività connesse, incluso la silvicoltura e la manutenzione dei boschi;
6. Fornitura di servizi di bidellaggio, assistenza alunni in scuola e sui mezzi di trasporto, gestione di plessi scolastici e sportivi;
7. Fornitura servizi di: segreteria, inserimento dati, espletamento pratiche, centralinista, portineria, custodia;
8. Organizzazione e gestione di corsi di formazione, lezioni, seminari, conferenze, feste, nonché gestione di sale convegni per conto terzi; servizio di hostess promozionali, volantaggio commerciale e pubblicitario, gestione stand di ogni genere;
9. Fornitura servizi di trasporto persone;
10. Gestione servizi di "call center", incluso servizi prenotazioni e appuntamenti, nonché servizi di gestione per conto terzi di locali e strutture promozionali, educative e turistiche;
11. Coltivazione di prodotti agricoli, inclusi i prodotti del sottobosco e le colture biologiche, allevamento di animali, nonché trasformazione e commercializzazione dei prodotti ottenuti;
12. Promozione di attività nel campo dell'artigianato: produzione e/ commercializzazione di oggettistica in genere, gestione di laboratorio per piccoli lavori, servizi di assemblaggio e lavorazioni per conto terzi;
13. Gestione di esercizi adibiti ad attività commerciali al dettaglio;
14. Recupero inquinamento e depurazione di suolo, sottosuolo e acque derivanti da attività produttive e scarichi civili;
15. Recupero e valorizzazione del patrimonio edilizio esistente;
16. Sistemazione idrogeologica, forestale e idraulico agraria;
17. Attività di progettazione, costruzione, manutenzione e vigilanza di sentieri, rifugi, e aree protette;
18. Progettazione, costruzione, manutenzione e gestione di centrali idroelettriche comprese le opere di bacino necessario al funzionamento dell'impianto;
19. Gestione di distributori stradali di carburante;
20. Gestione di specchi e corsi d'acqua da adibire a "riservini" di pesca sportiva;

-
- 21. Servizio di autonoleggio con conducente;
 - 22. Promozione e organizzazione di tutte quelle iniziative di carattere assistenziale, ricreativo, turistico e culturale a favore dei soci e delle loro famiglie, con particolare riguardo ai soggetti svantaggiati; lo svolgimento di qualunque altra attività tendente all'inserimento nella vita attiva di persone con difficoltà di adattamento nella vita sociale;
 - 23. Produzione e vendita di energie da fonti rinnovabili.

⁴ Art. 4: “ La cooperativa, per raggiungere il proprio oggetto, potrà svolgere le attività di seguito indicate, avvalendosi principalmente dell'attività dei soci cooperatori e delle persone considerate svantaggiate a norma dell'art. 4 della legge 8 novembre 1991, n. 381:

- 1. Attività connesse alla gestione agraria e forestale di terreni, mediante l'esecuzione di lavori e servizi attinenti all'uso, alla difesa, alla custodia ed alla valorizzazione del suolo, dell'ambiente e del paesaggio quali la viabilità agro-silvo-pastorale e relativa segnaletica, la pulizia dei fondi, la prevenzione boschiva, la forestazione, il riassetto idrogeologico e la sistemazione idraulica;
- 2. Attività connesse alla gestione di sorgenti, corsi e bacini d'acqua, d'invasi artificiali e punti d'abbeverata, compreso la realizzazione d'opere di captazione, regimentazione, manutenzione e l'effettuazione di pulizie di soglie, sponde e spiagge, di condutture e fossati ad uso civile o irriguo;
- 3. Attività connesse alla gestione, florovivaistiche e forestali, d'orti botanici ed essenze autoctone, d'erbe officinali e impianti ortofrutticoli, con particolare attenzione alla valorizzazione delle cultivar locali e piccoli frutti, anche con l'introduzione di metodi d'agricoltura biologica;
- 4. Attività connesse alla gestione di aree verdi, urbane ed extraurbane, compreso prati, boschi, orti, giardini, parchi, aree a verde pubblico e attrezzato;
- 5. Attività connesse alla gestione di piccoli impianti per la produzione di compost proveniente dal rifiuto verde derivato e recuperato dalle attività di gestione del verde e dei boschi;
- 6. Attività connesse alla gestione d'allevamenti equini, bovini, ovini, caprini, suini, avicunicoli, apistici e qualsivoglia allevamento zootecnico con particolare riguardo alla valorizzazione delle razze locali minacciate d'estinzione nonché allevamento di selvaggina anche a scopo venatorio;
- 7. Svolgere attività agrituristica e di turismo rurale compreso il maneggio e l'ippoterapia, la gestione di esperienze di vita agricolo-contadina mediante campi scuola a carattere ambientale, naturalistico e ecologico ;
- 8. Attività di raccolta, trasformazione, conservazione, dei prodotti derivati dagli allevamenti, dalle coltivazione e dall'attività agrosilvopastorale in genere;
- 9. Attività di recupero e di valorizzazione delle attività artigianali tradizionali;
- 10. Attività connesse alla gestione di strutture turistiche a carattere ricettivo o di somministrazione d'alimenti e bevande, nonché d'ogni altra struttura con carattere animativo, culturale e del tempo libero anche al fine di favorire il turismo sociale e scolastico;
- 11. Apertura di punti vendita occasionali o negozi permanenti per la commercializzazione e la vendita all'ingrosso e al dettaglio di prodotti alimentari o artigianali di produzione propria, anche derivanti dalle produzioni con scopo ergoterapeutico e riabilitativo, o acquistati da terzi;
- 12. Attività connesse all'organizzazione d'escursioni, compreso la formazione e l'impiego di guide ambientali, su percorsi e itinerari turistici a carattere didattico-storico-naturalistico, da attuarsi a piedi o in barca, in bicicletta e a cavallo, predisponendo e gestendo i relativi servizi di noleggio;
- 13. Attuare la promozione l'organizzazione di attività educative e sociali, sportive e ricreative, terapeutiche e riabilitative, anche in collaborazione con enti pubblici/privati e organismi del territorio, rivolte alle scuole d'ogni ordine e grado con il supporto a secondo dei casi, di materiale didattico, informativo e di documentazione;
- 14. Attività di gestione di parchi, palestre e altri impianti sportivi, aree di rilevanza ambientale o naturalistica e quanto altro possa contribuire al miglioramento della salute fisica e psichica ed alla elevazione intellettuale e morale dell'uomo;

-
15. Attività connesse alla ricerca storica, degli usi, dei costumi e delle tradizioni locali; del patrimonio culturale e naturale, organizzando e gestendo iniziative e progetti, luoghi e ambienti, per la promozione, la valorizzazione, la conservazione e la conoscenza del territorio, sia naturale che antropizzato;
 16. Attività di riordino di documenti contabili e di archivio, servizi di segreteria, servizi bibliotecari e di biblioteconomia, battitura testi, sbobinatura, correzione di bozze, traduzioni, supporto di segreteria, archiviazione, servizi di affissione e messaggeria;
 17. Svolgere attività di studio e verifica dei bisogni territoriali mediante ricerche e indagini di tipo statistico e sociologico, direttamente o per conto di terzi;
 18. Attivare e gestire in proprio o per conto terzi laboratori ergoterapici, l'accompagnamento di soggetti disabili e di anziani non autosufficienti; strutture di prima accoglienza e orientamento per le persone in stato di bisogno. Svolgere altresì attività di ricerca, sensibilizzazione e animazione della comunità locale entro cui opera al fine di renderla più consapevole e disponibile all'accoglimento di persone in stato di bisogno;
 19. Attività connesse all'assunzione di lavori di pulizia in generale, comprendendo in ciò lo spazzamento, la pulizia e il riordino di strade, piazze, cortili e aree pubbliche e private;
 20. Attività di autotrasporto merci, per conto proprio o di terzi; logistica del trasporto in tutte le sue forme, stoccaggio e custodia delle merci, di facchinaggio, di carico e scarico, l'attività di raccolta di magazzino, smistamento e distribuzione e di quanto altro complementare ed ausiliario allo spostamento e mobilità delle stesse, la gestione integrata di magazzini, depositi e simili in conto di terzi;
 21. Attività di gestione di officine di riparazione di automezzi e mezzi agricoli e non.
 22. L'attività edilizia in genere per ristrutturazioni e/o costruzioni di fabbricati o porzioni degli stessi di qualsiasi genere o specie, ivi compresi gli edifici ad uso abitativo, commerciale, industriale ed agrario, su terreni propri o altrui, la costruzione di manufatti in cemento per l'edilizia, l'installazione di impianti elettrici, idraulici, di condizionamento, la realizzazione di lavori stradali, escavazioni, acquedotti, fognature;
 23. Lo svolgimento d'attività produttive e commerciali coerenti con lo scopo e l'oggetto sociale sopra enunciati, quali in modo esemplificativo l'assemblaggio, l'imballaggio e l'etichettatura delle merci, contribuendo alle stesse una valenza educativa e terapeutica;
 24. la conduzione di piattaforme e isole ecologiche, compresa la raccolta, il trasporto, la separazione, la cernita e la vendita dei rifiuti;
 25. il trasporto persone conto terzi...."

⁵ Art. 4.....

⁶ Art. 5 Statuto: *"...Possono essere soci operatori tutte le persone fisiche aventi capacità di agire, che abbiano maturato una capacità professionale nei settori di cui all'oggetto della cooperativa o che comunque possano collaborare al raggiungimento dei fini sociali con la propria attività lavorativa o professionale.*

L'ammissione deve essere coerente con la capacità della cooperativa di soddisfare gli interessi dei soci, sulla base delle concrete esigenze di sviluppo della stessa..."

⁷ Art. 5 dello Statuto *"...Possono essere soci tutte le persone fisiche aventi la capacità di agire ed in particolare coloro che abbiano maturato una capacità professionale nei settori di cui all'oggetto della cooperativa o che comunque possano collaborare al raggiungimento dei fini sociali con la propria attività lavorativa o professionale.*

L'ammissione è finalizzata allo svolgimento effettivo dello scambio mutualistico ed all'effettiva partecipazione del socio all'attività economica della cooperativa; l'ammissione deve essere coerente con la capacità economica della cooperativa di soddisfare gli interessi dei soci, anche in relazione alle strategie imprenditoriali di medio e lungo periodo.

Inoltre, le nuove ammissioni non devono compromettere l'erogazione del servizio mutualistico in favore dei soci preesistenti...."

⁸ Art. 5: "...possono essere soci cooperatori persone fisiche appartenenti alle seguenti categorie:...2) soci fruitori persone fisiche o giuridiche che usufruiscono direttamente o indirettamente dei servizi della cooperativa..."

⁹ "La cooperativa ha lo scopo di promuovere l'interesse attorno alle problematiche relative a: parchi agrari, fattorie didattiche e non, agriturismo, musei territoriali, eventi culturali, gastronomici, corsi ed eventi didattici e, in generale, a tutte le iniziative rivolte alla valorizzazione della natura e dei suoi prodotti, nonché della cultura e delle tradizioni agresti, storiche e culturali e imprenditoriali del territorio dell'Appennino reggiano...."

¹⁰ "La cooperativa ha scopo mutualistico e si propone di perseguire gli interessi generali delle comunità del Comune di Melpignano e dei Comuni vicini, svolgendo la propria attività caratteristica a favore dei propri soci cooperatori, sia lavoratori che utenti, in modo da far conseguire agli stessi condizioni lavorative o beni e servizi nei settori energetici di cui all'oggetto sociale, a migliori condizioni rispetto a quelle ottenibili sul mercato, tutelando gli interessi, la salute e la sicurezza dei soci suddetti ..."

¹¹ Art.3: "...il legame con il territorio (ed in particolare con il territorio del Rione Sanità)..."

^{xii} Sotto questo profilo è utile fare riferimento ad esperienze già maturate in settori tradizionali quali la cooperazione di consumo

^{xiii} È utile sottolineare che ormai all'estero non si parla più da anni di bilancio sociale ma di sistema di relazione con gli stakeholder. Se si parla di processo è ovvio che come tale vada gestito, migliorato e controllato, attraverso fasi che vanno dalla decisione del gruppo dirigente dell'impresa, alla identificazione degli stakeholder chiave (sotto il profilo dell'interesse dell'impresa o dell'influenza che esercita), alla costruzione di meccanismi che consentano un dialogo continuo, alla identificazione di indicatori capaci di dare informazioni sui fatti che interessa comunicare, alla predisposizione del "rapporto sociale" e infine alla consultazione degli stakeholder per il necessario feedback.

^{xiv} Art. 5: "...possono essere ammessi come soci persone giuridiche pubbliche o private nei cui statuti sia previsto il finanziamento e lo sviluppo delle attività di cooperative sociali secondo quanto previsto dall'art. 11 della Legge 8 novembre 1991 n. 381..."

^{xv} Art. 5: "...Possono essere ammessi, ai sensi dell'art.11 della Legge 8 novembre 1991 n. 381, come soci persone giuridiche pubbliche o private nei cui statuti sia previsto il finanziamento e lo sviluppo delle attività delle cooperative sociali...."

^{xvi} "...Possono essere soci utenti le persone fisiche e giuridiche, gli enti pubblici...."