

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

IMPRESE PER COMUNITÀ RESILIENTI: L'APPORTO DELLA COOPERAZIONE TRA INSTITUTION BUILDING E REBRANDING

Paolo Cottino
K-City

Flaviano Zandonai
Euricse

paper presentato in occasione di
Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014
Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

1. Introduzione

Il fenomeno delle “imprese di comunità” è alimentato da una narrazione che fa riferimento a un pluriverso di iniziative situate in contesti socio economici diversi, caratterizzate da una variegata morfologia giuridico-organizzativa e impegnate nella gestione di molteplici attività [Mori, 2014]. E' quindi necessario cercare di individuare con maggiore precisione le caratteristiche salienti del modello sociale e di business di queste imprese attraverso la rilettura di alcune esperienze a livello nazionale e internazionale. Le trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche, infatti, sollecitano l'emersione di nuove forme di aggregazione comunitaria che si distinguono per quanto riguarda sia i processi generativi che le forme organizzative e di governance. Il concetto di resilienza contribuisce, da questo punto di vista, a disegnare un campo semantico all'interno del quale collocare soggettività comunitarie di varia origine, ma caratterizzate dalla comune necessità di far fronte a cambiamenti sistemici; veri e propri “shock” che ridefiniscono alla radice gli schemi dell'azione collettiva [Colucci, 2012].

Questa dinamica trasformativa sollecita in particolar modo il movimento cooperativo perché fin dalla sua origine e a più riprese nel corso della sua evoluzione ha riservato notevole attenzione al rapporto con le comunità territoriali [MacPherson, 2013]. Particolarmente sfidate dal principio del “*concern for community*” sono quei modelli d'impresa cooperativa – come le cooperative sociali – che in modo esplicito hanno riconosciuto nel legame comunitario l'elemento portante e distintivo della propria mission [Borzaga, 2009].

L'exkursus analitico proposto in questo contributo intende contribuire alla definizione di schemi interpretativi in grado di far emergere l'impresa di comunità sia da percorsi di *institution building* (anche sul fronte normativo), sia attraverso la diffusione di qualifiche meno stringenti e trasversali a diverse forme imprenditoriali. Inoltre l'intento è di ispirare politiche che favoriscano l'avvio di start up comunitarie e la riconversione di imprese esistenti, riconoscendo questo fenomeno come una modalità fruibile ad ampio raggio per produrre di beni e servizi di interesse collettivo e non solo all'interno di alcune nicchie settoriali e territoriali.

2. Comunità in transizione: la resilienza come chiave di lettura

Le discontinuità della fase storica attuale che si manifestano su vari fronti (dalle crisi economiche alle catastrofi ambientali) e con maggiore intensità, generano risposte in termini di cambiamento che vengono sempre più spesso analizzate evidenziando l'attributo della resilienza. Si tratta di un concetto, quest'ultimo, caratterizzato da una pluralità di significati e da una vasta gamma di applicazioni: dall'ingegneria dei materiali, alla psicologia degli individui, fino ai sistemi organizzativi e gestionali. Nella sua declinazione “sociale”, la resilienza fa riferimento alla ricerca di un nuovo equilibrio tra funzioni socio economiche, legami sociali e ambiente a seguito di impatti (shock) diffusi e progressivi. In questo senso la crisi dei sistemi socioeconomici e ambientali si manifesta attraverso un'alterazione significativa degli equilibri tradizionali su cui si fondava la tenuta delle comunità e degli ecosistemi. Gli effetti di questa alterazione sono visibili attraverso manifestazioni in apparenza diversificate: la marginalità sociale di strati sempre più ampi e variegati della popolazione, il consumo di suolo, le condizioni ambientali deteriorate, ecc. In realtà questi fenomeni sono fortemente interrelati, amplificando la dimensione del rischio e quindi sollecitando l'individuazione di nuove forme di azione collettiva per comunità che intendono reagire allo scopo di interrompere questa spirale negativa.

La resilienza sociale, da questo punto di vista, indica, più che una soluzione, una metodologia di lavoro orientata ad affrontare gli impatti del cambiamento in chiave proattiva e non di mero adattamento. Nelle sue manifestazioni più estreme significa che in un lasso di tempo che può essere molto limitato (si pensi ad esempio a una catastrofe ambientale) la scala dei problemi supera in modo drastico la dotazione di risorse disponibili spezzando (o inceppando) le routine che avevano fin lì regolato i sistemi di relazione sociale. L'ambiente, anche sociale, susseguente allo shock è comunque favorevole all'emergere di nuove modalità di azione e nuove forme organizzative a patto di saper assecondare i processi "naturali" di riattivazione che si manifestano anche in forma embrionale e precaria [Lanzara, 1993].

Riprendendo le caratteristiche definitorie derivanti dal campo dei materiali si possono evidenziare le proprietà costituenti della resilienza, valide anche nella sua variante "sociale":

- non è una proprietà data (come per i materiali), ma un'abilità (competenza) che può essere sviluppata attraverso processi di *community building*;
- non è un'abilità individuale (del singolo elemento), ma dipende piuttosto dalla qualità della relazione che si instaura tra le diverse componenti; si tratta quindi di principio di regolazione di tipo cooperativo che consente di condividere mezzi e fini dell'azione per cercare di far fronte a una situazione sfidante [Sennett, 2012].

Da queste caratteristiche discende un modello di apprendimento delle pratiche di resilienza basato su due aspetti fondamentali. In primo luogo si tratta di un processo che avviene "in corso d'opera" sviluppandosi sia in senso incrementale (dall'intuizione al progetto) sia bottom up (dal micro al macro). In secondo luogo si tratta di un apprendimento che è sempre relativo e strategico, nel senso che tiene conto delle condizioni di partenza (le risorse a disposizione e i dati di contesto) e del tipo di sfida (challenge) da affrontare, focalizzando le caratteristiche del problema ma anche le opportunità che possono derivare dall'affrontarlo. L'aspetto più rilevante nei processi di resilienza consiste nel riconoscere e successivamente accompagnare quegli "atti creativi di progettazione" che contribuiscono a reinventare l'ambiente operando negli spazi lasciati liberi dallo status quo ormai compromesso. Il carattere spesso effimero di queste iniziative frutto dell'intuizione di piccoli gruppi richiede la contemporanea attivazione di un tessuto comunitario connettivo che questi stessi attori contribuiranno poi a rafforzare adattandolo alle nuove condizioni. La "contaminazione" delle iniziative di resilienza avviene soprattutto grazie all'individuazione di problemi relativamente definiti intorno ai quali i vari soggetti si coalizzano, originando legami trasversali che vanno oltre le tradizionali matrici culturali, ideologiche, appartenenze territoriali, condivisione di forme giuridiche, ecc. Un approccio pragmatico in forma di comunità di progetto che, agendo sulla base di un driver ben definito e misurabile come ad esempio il riuso di un bene immobile abbandonato, riattiva il tessuto di relazioni sulla base di nuove modalità [Bianchetti, 2014]. La dimensione processuale della resilienza emerge quindi in modo molto chiaro. A risultare centrale, infatti, è la "transizione" da intuizioni di "minoranze attive" che colgono elementi di valore dalla discontinuità, a vere e proprie organizzazioni di impresa che agiscono per la comunità valorizzando risorse della comunità stessa.

3. Impresa e territorio: l'apporto della cooperazione

La lettura dei tessuti comunitari attraverso i processi di resilienza contribuisce a riaprire un dibattito ormai di lungo periodo che riguarda il rapporto tra impresa e territorio. Esiste infatti un'ampia e ben conosciuta letteratura secondo cui l'economia e l'imprenditorialità incorporata (*embedded*) nei tessuti sociali è alla base di dinamiche virtuose di sviluppo su base locale, anche per quanto riguarda la capacità di promuovere cambiamento e innovazione [Trigilia, 2007]. Il rapporto tra imprese e territorio rappresenta non solo una importante "dorsale" del sistema produttivo, ma un meccanismo attraverso il quale è possibile generare risorse (economiche e non solo) che vengono poi distribuite secondo modalità se non propriamente "condivise", almeno su base allargata. In altri termini la generatività ad ampio raggio dei contesti socio-economici locali può rappresentare una modalità, peraltro tipica del contesto italiano, per la produzione di valore condiviso (*shared value*) [Magatti, Gherardi, 2014].

All'interno di quello che può essere definito un vero e proprio paradigma di sviluppo su base comunitaria le imprese cooperative svolgono un ruolo importante, anche se forse non sempre adeguatamente riconosciuto e rendicontato. Tale ruolo è riconducibile alla "dichiarazione di missione" esplicitata dal principio dell'"impegno verso la collettività" (in inglese reso con un più efficace "*concern for community*") introdotto in epoca relativamente recente (gli anni '80 del secolo scorso) per marcare il tratto identitario di una qualsiasi impresa cooperativa. Ma oltre alle dichiarazioni di valore è possibile proporre alcuni riscontri rispetto al modo in cui la dimensione territoriale e comunitaria rappresenta un importante elemento strategico e di competitività per queste imprese. I dati del primo rapporto sulla cooperazione in Italia realizzato da Censis per conto dell'Alleanza delle cooperative italiane evidenziano, tra l'altro, proprio questo aspetto [Censis, 2012]. Per le cooperative il legame con il territorio rappresenta infatti un importante fattore di competitività rispetto ad altri modelli d'impresa e non solo un richiamo valoriale da relegare nella retorica dei codici etici. Il "radicamento sul territorio" è secondo solo al rapporto di fiducia con i clienti (un principio trasversale a qualsiasi soggetto d'impresa) e precede altri fattori di competitività generale come la forza del brand e la qualità del prodotto, oltre a elementi di peculiarità del modello cooperativo come la partecipazione dei lavoratori.

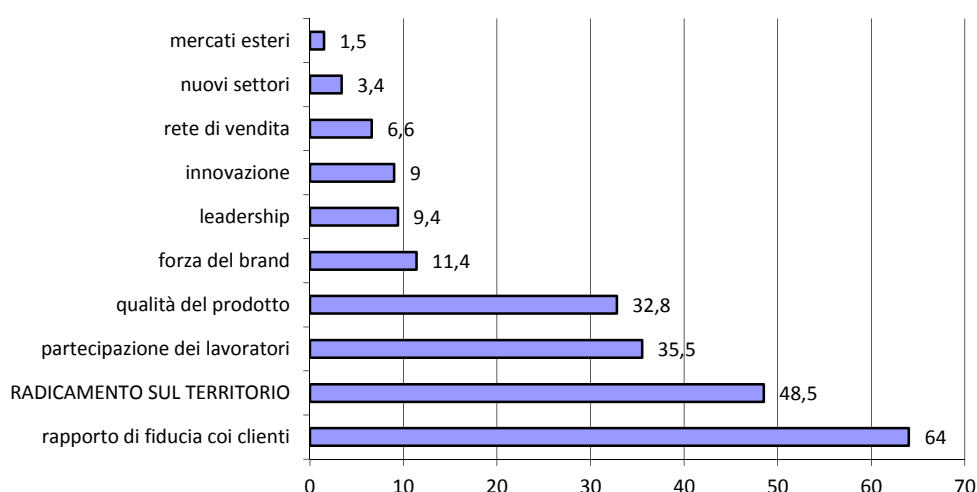


Figura 1. Principali fattori di competitività delle cooperative (%) - Fonte: Censis (2012)

A fronte di un'opzione strategica e valoriale che assegna alla dimensione territoriale e comunitaria una rilevanza centrale, possono essere proposti riscontri riguardanti anche la sostenibilità in termini imprenditoriali delle cooperative. E' possibile, in particolare, approfondire il carattere di resilienza di imprese strettamente legate alle dinamiche di sviluppo di territori che sono stati soggetti, soprattutto negli ultimi anni, a notevoli sollecitazioni dal punto di vista delle dinamiche economiche, sociali ed anche ambientali. Il nuovo rapporto Euricse sulla cooperazione – significativamente intitolato “la cooperazione italiana negli anni della crisi” – offre più di un riscontro a riguardo, grazie anche a un'analisi comparativa delle performance delle imprese cooperative rispetto a quelle di capitali [Euricse, 2013].

In primo luogo i dati confermano la persistenza di un trend un crescita della cooperazione che procede con continuità fin dagli anni '90 del secolo scorso e che riguarda il numero di imprese, il fatturato e gli occupati. Un trend che, almeno a partire dagli anni 2000 risulta superiore rispetto a quelli delle imprese non cooperative, sia private che pubbliche con una dinamica che ha interessato tutto il settore cooperativo e soprattutto la cooperazione sociale. In secondo luogo la comparazione rispetto alle performance economiche e occupazionali delle società per azioni evidenzia in modo ancora più chiaro una funzione anticiclica delle cooperative, funzione che può essere ricondotta al loro modello di resilienza.

Gli indicatori economici risultano, a questo riguardo, particolarmente rilevanti. Nelle cooperative, ad esempio, è in crescita non solo il classico indicatore del fatturato (+8,2% dal 2007 al 2011), ma anche quello degli investimenti (+10,6%), evidenziando una più spiccata propensione di queste imprese a rafforzare la loro componente patrimoniale. Se poi si confrontano con le società per azioni (con almeno 500.000 euro di fatturato), si evidenzia ancora maggiormente lo scarto positivo a favore delle cooperative per quanto riguarda il valore della produzione e dei redditi da lavoro. Tra il 2006 e il 2010 la crescita del valore aggiunto delle cooperative ha raggiunto il 25% contro il 7% delle spa, mentre quella dei redditi da lavoro è stata del 30% contro il 13% delle spa.



Figura 2. Numeri indice a base mobile del valore aggiunto del totale di coop e spa. % valori su prezzi correnti. Anni 2006-2010. - Fonte: Euricse (2013)

Rispetto alle finalità di questo contributo l'aspetto forse più rilevante di questa analisi riguarda, oltre ai valori assoluti, anche (e soprattutto) le determinanti delle performance delle imprese cooperative, allo scopo di evidenziarne il modello di resilienza in una fase critica dell'economica, anche a livello locale. Da questo punto di vista tra le diverse determinanti considerate - collocazione geografica, settore di attività, struttura proprietaria - è proprio la governance ad assumere un ruolo - chiave nello spiegare la resilienza cooperativa. Come sostengono gli autori del rapporto, infatti, *“la migliore evoluzione delle cooperative è spiegata in larghissima parte dalla loro particolare struttura proprietaria. Gli obiettivi alla base della dell'attività imprenditoriale cooperativa hanno determinato una diversa reazione allo shock esterno rappresentato dalla crisi economica: le spa hanno cercato di tutelare le risorse impiegate dagli investitori – proprietari riducendo l'attività (e il costo del lavoro), mentre le cooperative hanno continuato a fornire il servizio richiesto ai loro soci utenti o a mantenere occupati i soci lavoratori”* [Euricse, 2013, cit. p. 103]

Il carattere di resilienza alla crisi delle cooperative è quindi riconducibile a un tratto costitutivo del loro modello, ovvero al fatto di essere imprese con obiettivi e modelli di governance che prestano più attenzione ai portatori di bisogno rispetto agli apportatori di capitale di rischio come invece avviene nelle imprese di capitali. Un elemento di valore che emerge con maggiore evidenza nel corso della crisi, ma che è stato osservato anche nel corso di processi di sviluppo meno caratterizzati da discontinuità evidenti.

A fronte di queste osservazioni generali che riguardano l'intero settore cooperativo nei paragrafi seguenti verranno approfonditi due modelli di impresa cooperativa che hanno individuato nel legame con le comunità territoriali un elemento cardine del loro profilo identitario e del loro modello di business. Se è vero infatti che la cooperazione in generale definisce un vero e proprio sistema economico che stabilisce un forte legame territoriale, le cooperative sociali e le più recenti “cooperative di comunità” rappresentano due espressioni di questo stesso sistema che enfatizzano il tratto comunitario. Si tratta, come si avrà modo di verificare, di fenomeni che presentano sia elementi di distinzione – dal punto di vista della morfologia giuridico-organizzativa, della maturità e della diffusione, della regolazione normativa, ecc. – sia consistenti elementi di sovrapposizione (molte esperienze di cooperazione di comunità sono organizzate in forma di cooperativa sociale). Ma proprio per queste ragioni si tratta di elementi di interesse sia in chiave analitica che di policy making in una fase storica in cui le “comunità resilienti” sono alla ricerca di nuovi modelli per organizzare in senso economico la produzione di beni e di servizi in grado di rispondere alle sollecitazioni a cui sono sottoposte.

3.1. La cooperazione sociale come impresa di comunità

Tra i diversi modelli cooperativi, la cooperativa sociale rappresenta, rispetto alla “questione comunitaria”, un benchmark per l'intero settore. Si tratta infatti di una forma organizzativa che stabilisce nell'“interesse generale della comunità” la propria missione, definita anche a livello normativo (l. n. 381/91). Il riconoscimento in sede legislativa è riconducibile all'evoluzione di un fenomeno che ha individuato nella matrice comunitaria una parte importante della propria cultura di riferimento, soprattutto grazie all'ibridazione tra movimenti informali e forme associative su base volontaristica con assetti più marcatamente imprenditoriali legati al movimento cooperativo [Borzaga, Ianes, 2006]. Questa combinazione ha innescato un percorso di sviluppo che ha portato, in un arco di tempo

relativamente contenuto (tre decenni dalle prime esperienze pioniere), alla affermazione di una popolazione di imprese diffusa sul territorio e infrastrutturata attraverso network consortili e altre piattaforme federative di rappresentanza e di coordinamento [Venturi, Zandonai, 2012].

Se si guarda alla vicenda della cooperazione sociale come modello di impresa di comunità [Demozzi, Zandonai, 2007] si possono enucleare con una certa precisione punti di forza e di debolezza che possono essere generalizzati come “lezioni” utili a consolidare questa esperienza e, con le dovute cautele, anche ad alimentare nuove iniziative di imprenditorialità comunitaria.

Considerando i punti di forza, un primo elemento consiste nell’innovazione di processo che la cooperazione sociale ha contribuito a sperimentare e “mettere a sistema” nelle politiche di welfare. L’innovazione consiste nel contributo alla deistituzionalizzazione del sistema di protezione sociale costituito su base nazionale e articolato soprattutto attraverso trasferimenti monetari (pensioni, assegni di cura, ecc.), ricomponendolo in forma di “welfare comunitario” attraverso la produzione di beni e servizi che rispondono a bisogni specifici perché localizzati. Ciò ha consentito di qualificare come “beni di interesse collettivo” una pluralità di iniziative altrimenti gestite e valutate come mere prestazioni di servizio e, al contempo, di incorporare elementi di valore sociale in produzioni economiche ad ampio raggio (ad esempio nel caso dell’inserimento lavorativo).

Un secondo punto di forza che appare particolarmente rilevante anche a seguito delle considerazioni svolte nel paragrafo precedente, riguarda la governance delle cooperative sociali. Queste imprese, infatti, si sono fatte promotrici di assetti ancor più complessi e articolati rispetto alle cooperative tradizionali perché allargati a una pluralità di soggetti che nel loro insieme approssimano l’“oggetto sociale” delle cooperative sociali ovvero «l’interesse generale». Tale opzione, in parte incentivata dalla normativa ma soprattutto frutto di scelte di sviluppo delle singole cooperative sociali e delle loro reti, è certamente funzionale a favorire meccanismi di partecipazione su base comunitaria. Inoltre rappresenta una condizione di efficacia per più articolati processi di coproduzione di beni e di servizi che vedono un ruolo attivo anche da parte dei beneficiari [Orlandini, Rago, Venturi, 2014].

Un ultimo importante punto di forza che caratterizza il modello comunitario delle cooperative sociali è legato alla sostenibilità in senso imprenditoriale, in particolare per quanto riguarda la capacità di attrarre e di combinare risorse di origine diversa. Le cooperative sociali, infatti, possono accedere non solo a risorse economiche che derivano da transazioni di mercato, ma si possono avvalere anche di risorse non economiche (il volontariato) e non di mercato (donazioni, sovvenzioni, ecc.). L’ampiezza e la varietà del portafoglio di risorse rappresenta una variabile che approssima la dimensione comunitaria delle cooperative sociali e contribuisce a dare sostenibilità e legittimazione presso un’ampia platea di portatori di interesse.

Guardando però ai dati di indagini che hanno approfondito l’evoluzione della cooperazione sociale nel medio periodo [Fazzi, 2012] emergono alcuni limiti che riguardano, tra l’altro, proprio la loro dimensione comunitaria che appare realizzata solo parzialmente e non su ampia scala. In altri termini non è possibile sostenere che la cooperazione sociale nel suo insieme si possa considerare “impresa di comunità”, nonostante le premesse di tipo normativo e storico culturale appena ricordate. Molte cooperative sociali sono, nei fatti, aziende di produzione di servizi socio assistenziali, educativi, ecc. rispetto ai quali è difficile individuare un “valore aggiunto” derivante da legami e interazioni significative con le comunità territoriali di riferimento [Borzaga, Paini, 2012]. Da questo punto di vista può essere utile cercare di focalizzare i principali elementi che hanno, se non compromesso, almeno rallentato l’affermazione in senso comunitario delle cooperative sociali. Anche questi fattori, infatti, possono rappresentare

elementi di apprendimento derivanti da un'esperienza che ormai si è evoluta nel medio – lungo periodo in alcuni settori strategici del welfare.

- Un primo elemento di debolezza riguarda l'affermazione di un “modello di business” che ha fatto leva quasi esclusivamente su mercati di subfornitura pubblici che nel corso del tempo hanno premiato sempre più i soli criteri di efficienza economica. Ciò ha condotto a un deterioramento della componente relazionale del prodotto / servizio che si alimentava a partire dalla valorizzazione delle reti comunitarie e di prossimità e che è stata sacrificata sull'altare delle gare al “massimo ribasso” (economico).
- Un secondo punto di debolezza consiste nella difficoltà a scalare le innovazioni di prodotto e di processo in contesti più ampi, pur mantenendo la peculiarità di modelli di servizio costruiti a partire dalla valorizzazione dei legami comunitari. Le difficoltà incontrate in sede di formulazione e diffusione di marchi e certificazioni volontarie da parte della cooperazione sociale esprimono in modo efficace la tensione ancora irrisolta tra azione locale e necessità di replicare a più ampio raggio le innovazioni, incrementando le economie e l'impatto a livello di risposta ai bisogni [Scaratti, Zandonai, 2007].
- In terzo luogo si segnalano difficoltà dovute alle sollecitazioni di un modello di resilienza che, come argomentato in precedenza, si è basato soprattutto sulla conservazione dell'offerta di lavoro e di servizi, pur a fronte di una contrazione delle risorse pubbliche che per molte cooperative sociali rappresentano la principale fonte di finanziamento. Ciò è stato reso possibile grazie ad azioni di efficientamento e la progressiva contrazione delle marginalità economiche, scelte che peraltro sono pienamente coerenti con il carattere sociale di queste iniziative. Il protrarsi della crisi rischia però di impoverire queste imprese, irrigidendone i margini di azione – ad esempio per quanto riguarda gli investimenti - proprio in una fase dovrebbero invece “rimbalzare” verso un nuovo assetto.
- Infine il modello comunitario delle cooperative sociali viene sempre più sfidato anche da competitors provenienti non solo dal campo delle istituzioni pubbliche e non profit, ma anche dal mondo delle imprese tradizionali. La produzione di “valore sociale” rappresenta infatti un elemento di sostenibilità dei modelli imprenditoriali non solo per quanto riguarda la legittimità presso gli stakeholder istituzionali (enti pubblici, organismi di advocacy, ecc.), ma come condizione per fidelizzare consumatori sempre più interessati al “plusvalore” sociale e ambientale contenuto nel bene e nel servizio che acquistano e consumano [Porter, Kramer, 2011]. Rispetto a questa tendenza gioca un ruolo chiave la finanza che si sta sempre più riconvertendo su *ventures* imprenditoriali in grado di produrre un consistente (e rendicontato) “impatto sociale”. La cooperazione sociale, da parte sua, sta reagendo a questa tendenza trasformativa promuovendo essa stessa nuove “imprese ibride” in grado di intercettare queste risorse, accettando quindi di operare in questo nuovo e complesso scenario competitivo [Venturi, Zandonai, 2014].

3.2. Un fenomeno emergente: le cooperative di comunità

La cooperazione sociale rappresenta - in realtà insieme ad altri modelli che andrebbero approfonditi come le banche di credito cooperativo - la modalità più prossima allo sviluppo di un'impresa di comunità su base cooperativa. Non l'unica però. Recentemente, infatti, sono apparse nuove e in parte inedite rappresentazioni di “cooperative di comunità”, soprattutto grazie a un progetto nazionale di Legacoop che ha individuato alcune esperienze pilota intorno alle quali ha costruito una cornice definitoria e un

sistema di accompagnamento [Legacoop, 2011]. Il tutto si è concretizzato anche in un brand e, in prospettiva, in strumenti di regolazione normativa. Il primo tentativo in tal senso è un progetto di legge regionale proposto recentemente alcuni consiglieri pugliesi.

Allo stato attuale la “cooperativa di comunità”, a differenza della cooperazione sociale, non può essere considerata uno schema ben definito dal punto di vista né organizzativo né tantomeno giuridico. Si tratta piuttosto di una qualifica applicabile a una pluralità di esperienze cooperative impegnate nella produzione di una svariata gamma di beni e di servizi. La definizione di Legacoop, infatti, evidenzia che le cooperative di comunità hanno come obiettivo quello di produrre espliciti vantaggi a favore di una comunità territoriale. Rimarca inoltre il carattere collettivo di questa formula cooperativa, non solo in sede di gestione ma anche di contributo attivo ai processi produttivi, per cui nelle cooperative di comunità i soci assumono spesso lo status di *prosumer*: soci utenti, cioè consumatori dei beni e dei servizi che la cooperativa decide di erogare e insieme soci lavoratori, in quanto le loro capacità professionali e lavorative sono funzionali e coerenti con lo svolgimento delle attività della cooperativa stessa. Ciò richiede, come ultimo ma non meno rilevante aspetto, di identificare molto chiaramente la comunità a cui l'attività della cooperativa si rivolge, predisponendo un “masterplan” in grado di riconoscere le situazioni di bisogno e di attivare le risorse necessarie per rispondervi [Tricarico, 2014].

Ma al di là degli aspetti definitivi generali - che risultano a maglia larga visto il carattere emergente del fenomeno - e di un'aneddotica inevitabilmente concentrata su casi specifici, può essere utile focalizzare i percorsi generativi delle cooperative di comunità, in modo da ricercare un nesso con i processi di resilienza e di transizione che caratterizzano questi stessi tessuti comunitari.

- Una prima spinta generativa riguarda l'innovazione nelle strategie e nelle pratiche di inclusione sociale: l'origine di diverse esperienze di cooperazione di comunità prevede infatti come obiettivo primario, o almeno come externalità rilevante, la realizzazione di percorsi di inclusione, soprattutto attraverso il lavoro, di persone escluse o a rischio di esclusione appartenenti non solo a “categorie protette”, ma a più diversificate “aree grigie” che la crisi economica ha contribuito ad ampliare e diversificare [Venturi, Rago, 2012].
- Un secondo percorso da cui scaturiscono le imprese di comunità riguarda la gestione di servizi di interesse collettivo non solo nel campo del welfare socio assistenziale, sanitario, educativo, ecc. come avviene per la maggior parte delle cooperative sociali, ma in senso più ampio ovvero riferendosi a tutti quei servizi (dalla produzione di energia ai servizi culturali e ricreativi) che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di vita, spesso come reazione a fallimenti dei modelli di gestione di Stato e mercato [Mori, 2014].
- Infine un terzo importante *stream* generativo delle cooperative di comunità riguarda processi di rigenerazione e riqualificazione di risorse immobiliari e spazi abbandonati o sottoutilizzati, rendendo fruibile questo patrimonio come risorsa comune per iniziative a elevato contenuto sociale [Cottino, Zandonai, 2012].

Questi percorsi generativi, spesso strettamente intrecciati, sono a loro volta alimentati da diversi fattori di produzione che sono accomunati da un allentamento delle suddivisioni tra sfere istituzionali (Stato, mercato e lo stesso nonprofit) e tra i ruoli dei soggetti coinvolti nella erogazione di beni e di servizi ad elevato contenuto relazionale (produttore / consumatore).

- Un primo fattore riguarda la valorizzazione di risorse ambientali e storico culturali (spesso svilite o non riconosciute come tali) per avviare economie esterne (ad esempio in sede di offerta turistica).

Queste economie hanno un valore in sé, ovvero nascono secondo paradigmi di sostenibilità ambientale e sociale e inoltre hanno un valore strumentale, perché generano risorse che alimentano altre attività che non sono in grado di autogenerare la loro sostenibilità economica.

- Un secondo fattore riguarda la promozione di partnership tra soggetti diversi – principalmente lungo l’asse pubblico – privato - che insistono non solo sul versante della pianificazione delle politiche, ma sulla reciproca corresponsabilizzazione in sede di attrazione di risorse e cogestione di iniziative. Le cooperative di comunità, da questo punto di vista, tendono a promuovere modelli di “amministrazione multipolare” [Bombardelli, 2011] in contrapposizione a modelli bipolari dove invece l’amministrazione pubblica si rivolge a queste imprese esclusivamente nella veste di fornitori di beni e di servizi (spesso anche low cost).
- Terzo e ultimo fattore, peraltro già ricordato in apertura del paragrafo, riguarda la diffusione nelle imprese di comunità di modelli co-produttivi dei beni e dei servizi che peraltro pongono sfide non indifferenti rispetto al riconoscimento e alla regolazione di modalità di azione in cui i ruoli tradizionalmente separati di produttore e consumatore sono in realtà fortemente ibridati.

4. In conclusione: alcune piste di lavoro

Un importante dirigente di Legacoop ha recentemente definito le cooperative di comunità una “categoria dello spirito”, probabilmente per rimarcare gli elementi di ambivalenza rispetto ad altri modelli d’impresa, anche cooperativa. Queste esperienze infatti sembrano non confermare, se non addirittura contraddire, alcuni caposaldi dell’organizzazione imprenditoriale: non hanno un core-business e traggono risorse non solo da transazioni di mercato; il loro impatto può essere misurato ricorrendo non ai classici indicatori di performance aziendale (probabilmente dagli esiti deludenti), ma guardando a effetti differiti nel tempo e riconducibili ad altri soggetti; anche rispetto alla governance possono presentare assetti atipici sia per categoria (persone e organizzazioni) che per tipologia (lavoratori, utenti, volontari, finanziatori, ecc.) di stakeholder rappresentata.

Per queste e altre ragioni la via cooperativa all’impresa di comunità merita certamente un supplemento di analisi anche allo scopo di individuare imprese configurabili in tal senso ma spesso non visibili (anche perché non consapevoli esse stesse di esserlo). D’altro canto un quadro interpretativo articolato potrebbe aiutare a definire un sistema di policy più preciso ed efficace, sia sul versante delle amministrazioni pubbliche (in particolare locali), sia da parte di organizzazioni imprenditoriali e sociali interessate ad operare secondo questa modalità.

Può essere utile, da questo punto di vista, guardare a quanto realizzato in altri contesti, in particolare al Regno Unito. In questo Paese, infatti, già da qualche anno è attiva una politica a favore dello sviluppo di *community enterprises* [Le Xuan, Tricarico, 2014]. Senza entrare nei dettagli del programma è possibile proporre in conclusione alcune linee guida tratte da questa esperienza che potrebbero essere trasferite, con opportuni adattamenti, a livello nazionale.

Un primo aspetto rilevante riguarda la presenza di imprese comunitarie alle quali viene assegnata una specifica missione di agenzia di sviluppo locale. Si tratta dei cosiddetti “*community development trust*”: organizzazioni plurisetoriali (dal sociale allo sport, cultura, ecc.) con enfasi sulla promozione di imprese e attività commerciali. Il loro numero non è particolarmente consistente (circa 400 unità), ma svolgono

un importante ruolo di volano per lo sviluppo di altre iniziative (imprenditoriali e non), spesso nell'ambito di progetti di rigenerazione urbana.

Un secondo apprendimento di policy dal caso inglese riguarda la presenza di dispositivi normativi come i *"community rights"* del *"Localism act"* che disintermediano asset fisici dallo Stato a imprese comunitarie. Queste norme facilitano, grazie anche a una consistente sburocratizzazione, il trasferimento di beni a organizzazioni comunitarie in grado di riattivarli: negozi, pub, biblioteche, scuole.

Infine un ulteriore aspetto rilevante riguarda la disponibilità di risorse dedicate. Più che sul fronte economico – pur rilevante grazie a iniziative come il *Big Lottery Fund* che sovvenziona lo startup di comunità imprese grazie a risorse provenienti dalla lotteria nazionale – è utile evidenziare la presenza di un "ecosistema" di accompagnamento sul fronte consulenziale e formativo strutturato grazie a piattaforme nazionali come *"Locality"*. Le esperienze fin qui collezionate anche a livello nazionale evidenziano infatti il ruolo chiave svolto da *community organizer* e altre figure specialistiche nel promuovere, sostenere e accelerare la transizione di comunità resilienti verso nuove forme organizzative anche di natura imprenditoriale.

Bibliografia

Bianchetti C. (a cura di) (2014), *Territori della condivisione: una nuova città?*, di prossima pubblicazione per i tipi di Quodlibet, Macerata.

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

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

Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli Editore.

Borzaga C., Pains F. (2012), *Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persone*, AltrEconomia, Milano.

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

Colucci A. (2012), *Le città resilienti: approcci e strategie*, Monografia, Jean Monnet Centre of Pavia.

Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper, n. 42|12.

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

Euricse (a cura di Carlo Borzaga) (2013), *La cooperazione italiana negli anni della crisi. Il rapporto Euricse*, www.euricse.eu.

Fazzi L. (2012) "I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali", in *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia: pluralità di modelli e contributo alla ripresa, a cura di P. Venturi e F. Zandonai, Milano, AltrEconomia Edizioni.*

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

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

Legacoop (a cura di) (2011), *Guida alle cooperative di comunità*,
<http://www.legacoop.coop/cooperative-di-comunita/>

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

MacPherson (2013), *Cooperatives' concern for the community: from members towards local communities' interests*, Working papers Euricse – WP 46|2013.

Mori P.A. (2014), *Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision*, Trento, Working papers Euricse – WP 63|2014.

Orlandini M., Rago S., Venturi, P. (2014), *Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*, Short paper AICCON, n.1.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita", in *Harvard Business Review Italia*, gennaio/febbraio, 1/2, pp. 68-84.

Tricarico L. (2014), *Imprese di comunità nelle politiche di rigenerazione urbana: definire ed inquadrare il contesto italiano*, di prossima pubblicazione nella collana dei Working Paper Euricse.

Triglia C. (2007), *La costruzione sociale dell'innovazione. Economia, società, territorio*, Firenze, FUPress.

Scaratti G., Zandonai F. (a cura di) (2007), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche d'impresa sociale*, Laterza, Roma-Bari.

Sennett R. (2012), *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano, Feltrinelli.

Venturi P., Rago S. (2012), *Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità*, short paper AICCON.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2012), *Il Rapporto Iris Network. L'impresa sociale in Italia: pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Milano, AltrEconomia Edizioni.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo Cgm*, di prossima pubblicazione per i tipi de Il Mulino.