

Research Report n. 018 | 20

# IMPRESE DI COMUNITÀ E BENI COMUNI

## Un fenomeno in evoluzione

**Coordinatore scientifico:**

Jacopo Sforzi

**Ricercatori:**

Cristina Burini

Jacopo Sforzi

Il presente Rapporto è il risultato del progetto di ricerca "Imprese di comunità e beni comuni", promosso da Euricse e reso possibile grazie al sostegno della Provincia Autonoma di Trento.

# IMPRESE DI COMUNITÀ E BENI COMUNI

## Un fenomeno in evoluzione

Cristina Burini\*, Jacopo Sforzi\*\*

### Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>4</b>
<b>1. Conoscere le imprese di comunità: da dove partiamo</b>	<b>7</b>
1.1. Il tema e la sua rilevanza	7
2.2. Obiettivi dell'indagine	8
3.3. Strumenti e metodologie	9
<b>2. Caratteristiche, obiettivi e attività delle imprese di comunità</b>	<b>11</b>
2.1. Universo, campione e questionario	11
2.2. Distribuzione geografica	13
2.3. Perché si costituiscono le imprese di comunità	15
2.4. Il gruppo promotore	16
2.5. Settori di attività	20
2.6. Beneficio comunitario e modelli di governance	23
2.7. Rapporti con gli enti locali	26
<b>3. Imprese di comunità, reti e specificità locali. Alcune evidenze empiriche</b>	<b>29</b>
3.1. Premessa	29
3.2. La scelta degli studi di caso	29
3.3. La Regione Toscana e le sue imprese di comunità	30
3.4. BorghiInRete: la rete delle imprese di comunità in Abruzzo	54
3.5. Piccoli Comuni di Welcome: dall'accoglienza migranti alla cooperazione di comunità	58
3.6. Imprese di comunità e gestione dei beni comuni	74
<b>Conclusioni</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>90</b>

Si prega di citare questo Rapporto come:

Ericse (2020). Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione, *Ericse Research Reports*, n. 18|2020.  
Autori: Cristina Burini & Jacopo Sforzi. Trento: Ericse.

\* Collaboratrice Ericse e PhD student in "Legalità, Culture Politiche e Democrazia", Dip.to di Scienze Politiche, Università degli Studi di Perugia.

\*\* PhD, Researcher, Ericse.

## Ringraziamenti

La ricerca su cui si basa il Rapporto è stata svolta nel 2019 e si è conclusa nel gennaio 2020.

Per la realizzazione di questo lavoro si ringraziano il Prof. Pier Angelo Mori (Università di Firenze), la Prof.ssa Silvia Sacchetti (Università di Trento) e il Prof. Carlo Borzaga (Università di Trento) per i preziosi consigli ricevuti, con particolare riguardo alla costruzione del questionario e per l'impostazione della traccia utilizzata per le interviste.

Un ringraziamento particolare va a tutte le persone che abbiamo incontrato durante la realizzazione degli studi di caso: sindaci, presidenti di centrali cooperative, presidenti, direttori/direttrici e soci/socie delle imprese di comunità che ci hanno accolto presso le loro organizzazioni e concesso del tempo per le interviste. Le numerose occasioni di incontro e di scambio di opinione con questi soggetti hanno arricchito le riflessioni sulle potenzialità che le imprese di comunità sono in grado di esprimere e, a questo proposito, sulla necessità di interventi di policy più attenti alle esigenze di queste organizzazioni.

Editing curato da Federica Silvestri.

## INTRODUZIONE

Euricse si occupa di imprese di comunità ormai da più di dieci anni muovendosi principalmente in due direzioni. Il primo lavoro è stato dedicato alle forme di partecipazione attiva e co-produzione di servizi pubblici locali da parte dei cittadini, con particolare attenzione alle cooperative di utenza. La ricerca a livello locale, nazionale e internazionale (Europa e USA) ha messo in evidenza come, in presenza di determinate condizioni, la cooperazione di utenza sia stata in passato, e possa continuare ad essere ancora oggi, una valida alternativa ai tradizionali modelli organizzativi pubblici e privati for profit per la gestione dei servizi pubblici locali.

Altri lavori sono stati dedicati unicamente al fenomeno delle nuove imprese di comunità e alle specificità e caratteristiche da esse assunte rispetto alle prime esperienze di cooperazione comunitaria di inizio Novecento. Una prima ricerca in questo senso ha riguardato l'analisi delle imprese di comunità a livello generale, con attenzione al contesto italiano e con un primo confronto con alcune esperienze internazionali (Regno Unito, Francia e Germania) al fine di identificare le diverse forme che l'impresa di comunità assume. Questo lavoro ha portato alla stesura del Libro Bianco (2016) dedicato alla cooperazione di comunità ed ha contribuito alla realizzazione dello "Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità" (2016) commissionato dal MISE (Ministero per lo Sviluppo Economico) e curato da Invitalia.

Successivamente, è stata svolta una seconda ricerca di natura sia teorica che empirica sulle imprese di comunità in Italia. In questo caso, oltre all'elaborazione di un quadro di concetti ritenuti chiave per far emergere le caratteristiche proprie di questa forma di impresa, attraverso la realizzazione di numerosi studi di caso di imprese di comunità, la ricerca empirica ha analizzato quali sono i principali processi generativi e le forme giuridiche adottate da queste imprese; le caratteristiche dei loro modelli di governance e quelle che dovrebbero avere per essere realmente "di comunità"; le diverse relazioni che esse instaurano con gli enti pubblici locali; il contributo che apportano allo sviluppo locale; e i differenti percorsi di crescita di queste realtà. Questo lavoro di ricerca ha portato alla stesura del volume "Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale" (2018), a cura di Pier Angelo Mori e Jacopo Sforzi.

Il presente Rapporto è una prosecuzione dei lavori svolti con l'obiettivo di comprendere in maniera ulteriormente accurata la rilevanza delle imprese di comunità come nuovo modello imprenditoriale e coglierne le potenzialità nei diversi contesti italiani. In particolare, l'attenzione è volta ad approfondire i processi generativi delle imprese di comunità, la loro capacità di favorire il protagonismo degli abitanti nella co-produzione e nella co-gestione di beni e servizi nei territori di riferimento, la capacità di queste esperienze di essere replicabili e ai loro processi di istituzionalizzazione. A differenza di quanto svolto nella ricerca pubblicata a fine 2018, questa nuova indagine si focalizza soprattutto sulle imprese di comunità nate tra la fine del 2017 e il 2019, con particolare attenzione alle tipologie di attività che esse svolgono. Un periodo questo, come vedremo, che ha visto aumentare la rilevanza di questo nuovo modello di organizzazione della produzione anche in termini numerici, grazie anche ad alcuni interventi pubblici e privati orientati a sostenere la nascita e il sostegno delle imprese di comunità su tutto il territorio nazionale.

Il Rapporto è composto da tre parti.

Nella prima parte si presenta la ricerca, soffermandosi brevemente sul tema e sul crescente interesse che questo ricopre all'interno della comunità scientifica, tra i practitioner e i policy



maker, dato il contributo che le imprese di comunità sono in grado di apportare allo sviluppo locale. Quindi, si illustrano gli obiettivi generali in base ai quali si sviluppa tutta l'indagine e che saranno ripresi anche nella discussione degli studi di caso. Infine, viene descritta la metodologia utilizzata per svolgere l'intero lavoro, la quale combina strumenti sia quantitativi - come il questionario e un database che offre una mappatura per regione del fenomeno - che qualitativi - come gli studi di caso - per restituire un quadro sullo stato attuale delle imprese di comunità quanto più esaustivo possibile.

Nella seconda parte si presentano i risultati dell'indagine quantitativa realizzata a livello nazionale attraverso l'analisi dei questionari e di alcuni studi di caso grazie ai quali è possibile osservare in maniera maggiormente definita le caratteristiche che le imprese di comunità stanno assumendo oggi in Italia. In particolare, tenendo conto delle specificità territoriali e socio-economiche di ciascun caso, lo scopo è cercare di delineare un quadro sulla distribuzione geografica del fenomeno sulla base dei dati raccolti nel 2019, sulle caratteristiche generali dei gruppi promotori e sulle motivazioni che più spesso vengono individuate come fattori scatenanti nel processo di costituzione. In questa parte vengono anche individuati i principali settori di attività in cui operano le imprese di comunità, i diversi modelli organizzativi che adottano e le ricadute che esse hanno in termini relazionali con gli enti locali e gli altri soggetti pubblici e privati.

Nella terza parte si presentano i risultati dell'indagine qualitativa. L'obiettivo, attraverso gli studi di caso, è di approfondire ulteriormente gli aspetti emersi nell'indagine quantitativa. In particolare, il tema delle attività, dei processi generativi e delle reti di relazione. L'analisi si concentra su tre Regioni, Toscana, Abruzzo e Campania, che si caratterizzano per la peculiarità dei processi di sostegno e accompagnamento alla costituzione delle imprese di comunità che sono stati adottati da enti pubblici o privati rispetto alle altre regioni italiane. Infine, riprendendo il tema delle attività nelle quali sono impegnate le imprese di comunità, questa terza parte si conclude con una riflessione sul ruolo che esse ricoprono, e soprattutto che potrebbero ricoprire in futuro, nella gestione dei beni comuni a partire dal Rapporto Labsus 2019 e attraverso uno studio di caso condotto a Perugia.

Infine, le conclusioni del Rapporto propongono alcune riflessioni sulle potenzialità che hanno le imprese di comunità come strumento in grado di avviare nuovi processi di democrazia partecipativa e di innovazione locale basati sul diretto e attivo coinvolgimento dei cittadini nella gestione di beni e servizi nell'interesse generale della comunità. Alla luce di questo, risulta importante fornire alcune indicazioni di policy rivolte a soggetti pubblici e privati che intendono adottare misure specifiche per incoraggiare e supportare la nascita di queste forme di impresa. Nei loro interventi, infatti, oltre alle caratteristiche proprie dell'impresa di comunità e alle varie specificità locali, essi dovranno mettere in atto misure che prevedano non solo il finanziamento di questi progetti, ma anche modalità di accompagnamento e formazione ex ante e un sistema di monitoraggio di medio e di lungo periodo del fenomeno una volta a regime.

Inoltre, un altro aspetto al quale nuovi interventi di policy dovrebbero prestare attenzione riguarda le attività che le imprese di comunità svolgono ad oggi e il loro reale potenziale di operatività in ambiti differenti. Al momento, esse tendono ad operare prevalentemente in alcuni settori più di mercato, come ad esempio il turismo, facendo più fatica a consolidarsi all'interno dei servizi di pubblica utilità, a meno che non adottino la forma giuridica di cooperativa o impresa sociale.



Per questo, un maggiore intervento in termini di investimento economico, di elasticità nelle procedure di affidamento di tali servizi e di cooperazione con le amministrazioni locali risulta indispensabile e necessario vista la portata attuale del fenomeno.

Il lavoro sin qui svolto e gli aspetti emersi da entrambe le fasi della ricerca rappresentano solo una parte dei numerosi approfondimenti che questo tema richiederebbe. L'obiettivo futuro è quello di mantenere il database costantemente aggiornato con le nuove imprese di comunità che nasceranno e utilizzarlo come strumento di monitoraggio per osservare i cambiamenti di questo fenomeno in termini numerici, di struttura organizzativa e relazionale nel corso del tempo.

# 1. CONOSCERE LE IMPRESE DI COMUNITÀ. DA DOVE PARTIAMO

## 1.1. Il tema e la sua rilevanza

La riflessione sulle imprese di comunità quali strumenti per rivitalizzare e accrescere le opportunità di sviluppo economico e sociale di aree sia marginali che urbane attraverso il coinvolgimento diretto delle stesse comunità è un tema che sta interessando ricercatori, practitioner e policy maker data la diffusione crescente di questo fenomeno su tutto il territorio nazionale.

Quando si parla di imprese di comunità si fa riferimento a imprese che producono beni e/o servizi in maniera stabile e continuativa, tra cui rientrano, ad esempio, anche i beni di interesse pubblico. Esse hanno un carattere “cooperativo” perché gestite dai soci sulla base di principi inclusivi e democratici. Inoltre, esse si caratterizzano per il loro forte radicamento all’interno della propria comunità con l’obiettivo, attraverso le attività realizzate, di migliorarne le condizioni di vita e rispondere ai bisogni dei soggetti che la compongono (es. contrastare lo spopolamento, offrire nuove opportunità lavorative, garantire servizi essenziali, ecc.) (Euricse, 2016).

Le imprese di comunità si contraddistinguono, inoltre, per il fatto di adottare un modello di gestione che viene definito “inclusivo”, volto cioè a garantire a tutte le persone all’interno della comunità la possibilità di accesso libero e non discriminatorio sia ai beni e ai servizi da essa prodotti o forniti sia alla base sociale (principio della porta aperta). Questo aspetto è fondamentale in quanto fa riferimento alle modalità attraverso cui l’impresa di comunità è in grado di produrre e perseguire il cosiddetto “beneficio comunitario”, ovvero la realizzazione di attività orientate a rispondere, direttamente o indirettamente, alle esigenze di un determinato territorio (Mori e Sforzi, 2018). Un richiamo esplicito alla comunità e all’obiettivo di perseguirne l’interesse generale era già stato introdotto, in realtà, in Italia con la Legge n. 381 del 1991 sulla cooperazione sociale<sup>1</sup>, reintroducendo così la natura comunitaria che aveva contraddistinto il modello cooperativo alle sue origini (Mori, 2014 e 2015)<sup>2</sup>. Natura, però, che in molti casi è andata via via sempre più a ridursi nel corso del tempo a causa di una crescente specializzazione settoriale del modello cooperativo orientato a esercitare la propria attività in prevalenza per soddisfare gli interessi dei soci (es. lavoratori, agricoltori, consumatori). Fenomeno, questo, che ha interessato anche buona parte della cooperazione sociale. Se, infatti, la cooperazione sociale ha contribuito a innovare il concetto di mutualità, allargandolo alla comunità, in quanto orientata a produrre beni e servizi di interesse generale (es. i servizi educativi o socio-assistenziali), non sempre i modelli di governance della cooperazione sociale sono stati adottati in modo coerente con essa, facendo emergere limiti evidenti proprio in merito alla dimensione comunitaria di queste imprese (Fazzi, 2012).

---

<sup>1</sup> “Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate” (art. 1, comma 1, Legge n. 381/1991).

<sup>2</sup> L’interesse per la comunità è stato poi riconosciuto ufficialmente dall’Alleanza Cooperativa Internazionale (International Co-operative Alliance - ICA) nel 1995 con l’introduzione all’interno “Dichiarazione d’Identità Cooperativa” del settimo principio; “Le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci”.



Se le imprese cooperative tendono a specializzarsi su un unico ambito di attività (es. agricoltura o servizi alla persona) e a soddisfare prevalentemente i bisogni di una sola categoria specifica di persone (es. consumatori o utenti), le nuove imprese di comunità si contraddistinguono per perseguire l'interesse generale di tutta la comunità, senza alcun tipo di distinzione o limitazione (sono multi-attoriali), attraverso la realizzazione e l'integrazione di molteplici attività differenti (sono multi-settoriali).

Attraverso le imprese di comunità riemerge l'esigenza di un nuovo radicamento dei modelli imprenditoriali all'interno delle comunità locali. Imprese che nascono dalla necessità da parte della società civile di rispondere a bisogni concreti che non trovano soluzioni nei modelli organizzativi esistenti e che operano in ambiti differenti da quelli tipici della cooperazione sociale.

Grazie alle sue peculiarità, l'impresa di comunità può rappresentare uno strumento per rilanciare e innovare il movimento cooperativo e una modalità innovativa e concreta di coinvolgimento dei cittadini nella "cosa comune", basata su meccanismi di democrazia partecipativa che consentono loro di prendere parte in prima persona al processo decisionale pubblico e di contribuire attivamente al bene comune e alla soluzione di problemi che riguardano l'intera collettività, ponendosi come nuovo attore socio-economico in grado di attivare risorse materiali e umane e di supportare l'attività degli enti pubblici locali. Un nuovo attore capace di avviare un processo di trasformazione culturale degli abitanti e di ridefinire i valori comuni, le forme di solidarietà e il concetto di mutualità allargata attraverso la costruzione di reti di relazioni tra attori locali differenti (pubblico, profit, non profit) e la loro diretta partecipazione ai processi di sviluppo locale.

## 1.2. Obiettivi dell'indagine

A partire dalle specificità che distinguono l'impresa di comunità da altre forme di impresa, per comprendere in maniera accurata la rilevanza, le diverse modalità di gestione e coglierne le relative potenzialità per lo sviluppo locale, la presente indagine si concentra solo su questi nuovi modelli imprenditoriali, rivolgendo l'attenzione ai loro processi generativi, alla loro capacità di favorire e promuovere il protagonismo dei cittadini nella co-produzione e co-gestione di beni e servizi, alle ricadute delle loro attività e del loro modo di operare sulle condizioni economiche e sociali del territorio, sia esso urbano o rurale.

Nonostante si tratti di iniziative tra loro molto eterogenee, l'indagine intende circoscrivere, per quanto possibile, i settori di attività all'interno dei quali si concentrano maggiormente le imprese di comunità e le forme organizzative da esse adottate. Sui modelli di governance risulta interessante la riflessione su come le differenti tipologie riescano a coinvolgere i vari attori del territorio, al fine di comprendere quali sono le principali condizioni di sostenibilità e di scaling di queste forme di imprenditorialità e le modalità attraverso le quali si concretizza il modello di gestione inclusivo. Un altro obiettivo è quello di operare una riflessione sui principali elementi che influenzano e caratterizzano le relazioni e i processi di interazione tra i soggetti che vivono in un dato luogo, gli enti pubblici locali e l'autogoverno delle comunità.

Il tema dei modelli di governance e delle modalità di coinvolgimento della società civile riguarda soprattutto l'organizzazione dei processi collettivi che, più o meno spontaneamente, si muovono attorno al soddisfacimento di bisogni della comunità e alla gestione dei beni comuni in forme strutturate capaci di salvaguardare contemporaneamente l'efficacia dell'azione

imprenditoriale e la democraticità dei processi decisionali, bilanciando l'interesse generale della comunità e la sostenibilità economica delle azioni intraprese.

Il tema relativo alle relazioni e ai processi di interazione tra abitanti, enti pubblici locali e autogoverno delle comunità è strettamente legato a quello della governance, in quanto la gestione di un bene o di un servizio di interesse generale da parte della comunità prevede l'analisi e la conoscenza dei soggetti e degli interessi, sia pubblici che privati, che potenzialmente gravitano attorno a quel bene o servizio. Le iniziative avviate fino ad oggi, sia in ambito rurale che urbano, stanno dimostrando che è possibile intraprendere un nuovo ciclo di sviluppo dell'attività comunitaria, ma affinché questo processo sia concretizzabile in modo da contribuire a fornire risposte adeguate ai problemi e ai bisogni dei cittadini, le diverse forme di autogoverno dovrebbero poter essere valorizzate e sostenute, se non addirittura promosse, anche dagli enti locali e da opportuni interventi di policy.

Un altro tema sul quale la ricerca si sofferma riguarda le tipologie di relazioni che si instaurano tra gli enti pubblici e le iniziative dei cittadini. Queste, come sarà spiegato nel corso del Rapporto, possono essere di tipo conflittuale, se il processo di partecipazione della popolazione viene ostacolato o fortemente limitato da parte dell'ente pubblico locale, oppure possono verificarsi situazioni di apertura parziale da parte di quest'ultimo che, però, si limita a riconoscere le iniziative della popolazione senza adottare misure di sostegno orientate a promuoverle. Vi sono anche casi, come vedremo, ancora limitati in cui l'ente locale adotta un approccio fondato sulla cooperazione con vari soggetti locali e attua interventi orientati a promuovere le iniziative dal basso.

### 1.3. Strumenti e metodologie

L'obiettivo di questa ricerca era raccogliere dati e informazioni sulle imprese di comunità in Italia, sul contesto socio-economico all'interno del quale esse si collocano e sulle dinamiche, interne ed esterne, che le contraddistinguono. Le metodologie utilizzate per svolgere l'indagine sono differenti in base alle varie fasi del lavoro. Innanzitutto, in assenza di una banca dati ufficiale sulle imprese di comunità, è stata avviata la costruzione di un database che raccoglie le imprese di comunità presenti ad oggi in Italia, a partire dalle fonti a disposizione (si veda par. 2.1.). Questo database è stato aggiornato regolarmente con l'obiettivo di mantenere uno sguardo ampio sulla diffusione ed evoluzione del fenomeno nelle varie regioni. Successivamente, è stato elaborato un questionario online con domande di tipo misto (multiple, aperte, singole) e suddiviso in sezioni utilizzando il software Limesurvey e somministrato, quindi, via email alle imprese di comunità individuate.

Infine, un altro strumento adottato per condurre l'indagine è quello dello studio di caso, che data la natura delle imprese di comunità, risulta essere la modalità migliore per approfondire la conoscenza di queste iniziative complesse e fortemente dipendenti dalle peculiarità del contesto entro il quale si collocano. Per gli studi di caso sono state realizzate interviste in profondità ai presidenti o ai soci delle imprese di comunità. Le interviste sono state mirate a ricostruire le motivazioni e le dinamiche che hanno portato a costituire le imprese di comunità, a svolgere determinati tipi di attività e a cercare di valutare gli esiti di più ampia portata della loro azione nei rispettivi territori di intervento. Le interviste, di tipo semi-strutturato, contenevano sia domande "aperte", per consentire agli intervistati di esprimere liberamente la propria opinione, sia



domande standardizzate, per raccogliere le percezioni che gli intervistati hanno delle potenzialità che l'impresa di comunità può rappresentare nel migliorare la situazione locale da un punto di vista sociale ed economico. L'idea di base che ha guidato la scelta degli studi di caso non è stata quella di disporre di un campione statisticamente rappresentativo, ma di scegliere dei casi che, date le loro caratteristiche, portassero, attraverso un'analisi diretta, a fornire risposte più approfondite sul tema oggetto di indagine e sulle sue potenzialità e sui suoi limiti.

Se, dunque, il questionario è uno strumento utile per provare a quantificare una serie di informazioni che riguardano le imprese di comunità, gli studi di caso rappresentano ancora la strada privilegiata per continuare ad approfondire la conoscenza di questo nuovo modello di organizzazione della produzione.

## 2. CARATTERISTICHE, OBIETTIVI E ATTIVITÀ DELLE IMPRESE DI COMUNITÀ

A partire dai lavori che Euricse ha svolto negli ultimi cinque anni sul tema delle imprese di comunità (Euricse, 2016; Mori e Sforzi, 2018), questo nuovo studio, alla luce degli assunti teorici elaborati sino a questo momento, e dei casi studio italiani già analizzati, intende arricchire il dibattito in corso analizzando lo stato di avanzamento delle imprese di comunità e le loro modalità evolutive.

In questa parte presentiamo i risultati dell'indagine quantitativa svolta a livello nazionale sulle imprese di comunità.

Questa parte del Rapporto consente di tracciare le caratteristiche che stanno assumendo le imprese di comunità in Italia e di definire uno scenario d'insieme basato su una serie di informazioni essenziali sulle loro caratteristiche e specificità, sugli obiettivi prefissati, sulle attività avviate. In particolare, nonostante si tratti di iniziative molto diverse tra loro in quanto ognuna influenzata dalle specificità del contesto socio-economico nel quale è nata e opera, qui si vuole fornire una serie di elementi conoscitivi aggiuntivi a quelli ad oggi disponibili, cercando di delineare (i) un quadro sulla distribuzione geografica del fenomeno in base ai dati raccolti nel 2019; (ii) una panoramica generale sui processi generativi, con un approfondimento sui principali elementi che in generale hanno i gruppi promotori; (iii) i settori di attività all'interno dei quali si concentrano la maggior parte dei progetti di impresa di comunità; (iv) le differenti tipologie di forme organizzative che queste imprese adottano e le conseguenze che esse possono generare in termini di reti di relazioni e rapporti con gli enti locali, pubblici e privati.

I risultati ottenuti hanno inoltre costituito la base per la fase successiva dell'indagine, basata su un approccio di tipo qualitativo, fornendo una serie di indicazioni funzionali a scegliere gli studi di caso, che verranno analizzati nella parte successiva.

### 2.1. Universo, campione e questionario

Per poter raggiungere questi obiettivi, la prima fase della ricerca è stata la costruzione di un database di imprese di comunità. In assenza di banche dati ufficiali sul numero di imprese di comunità esistenti oggi in Italia, è stato indispensabile avviare un'indagine esplorativa utilizzando le principali fonti a disposizione, come il materiale e i dati che Euricse ha raccolto nel corso di questi anni di ricerca e che sono stati oggetto di recenti pubblicazioni; i siti istituzionali delle principali centrali cooperative a livello nazionale e delle rispettive sedi regionali; i siti pubblici delle regioni che hanno legiferato in materia di cooperative di comunità; i bandi e le iniziative pubbliche e private volte a promuovere queste forme di impresa; la banca dati Aida, opportunamente ripulita per escludere quelle imprese che, pur avendo nel nome la parola "comunità" non sono considerate imprese di comunità sulla base degli elementi ritenuti fondamentali e descritti in precedenza; e, infine, le informazioni disponibili sul web (articoli di giornale e divulgativi, siti internet e social network delle imprese di comunità o che trattano del tema, ecc.).

Il database è stato costantemente aggiornato con le informazioni raccolte per tutta la durata della ricerca fino alla conclusione dei lavori. Si è scelto di suddividerlo in sezioni che indicano rispettivamente il nome dell'impresa di comunità, la provincia e la regione di appartenenza, la forma giuridica adottata e le principali attività svolte. Infine, si è cercato, dove possibile, di associare a ciascuna impresa di comunità una o più persone di riferimento inserendo due colonne con i nomi e i contatti dei referenti ai quali, nella seconda fase dell'indagine, è stato inviato il questionario.

Prendendo in considerazione le imprese nate fino a dicembre 2019, il database ad oggi contiene 109 imprese di comunità.

Il link per accedere al questionario online è stato quindi inviato per posta elettronica a 76 imprese di comunità (pari al 69% del totale). Purtroppo nei 33 casi restanti non è stato possibile reperire né numeri di telefono né altri contatti ai quali inviare il questionario. Sul totale dei questionari inviati, ne sono stati restituiti 48 (con un tasso di risposta del 63,2%); di questi, 26 sono risultati compilati in maniera completa (pari al 54,2%), mentre 22 sono risultati incompleti e lacunosi e per questo non sono stati presi in considerazione per l'analisi.

All'interno del database sono compresi anche gli otto studi di caso realizzati attraverso interviste semi-strutturate (tabella 1). Essi, come vedremo in questa seconda parte e nella terza, comprendono cinque imprese di comunità nate in Toscana tra il 2018 e il 2019 grazie ad un bando pubblico della regione finalizzato a promuovere e finanziare queste nuove forme di impresa; uno si concentra sull'esperienza della rete "Borghiln" in Abruzzo, che raggruppa le undici imprese di comunità nate grazie ad un bando di Fondosviluppo; un altro studio di caso approfondisce il progetto dei "Piccoli Comuni del Welcome", nato per sostenere l'accoglienza dei migranti in alcuni Comuni della Campania, e le imprese di comunità nate al suo interno; infine, uno studio di caso è stato svolto a Perugia per analizzare l'esperienza di un'impresa di comunità nata in un contesto urbano.

TABELLA 1. COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

Database	N.	%
Totale imprese di comunità	109	100,0
Questionari inviati via email	76	69,1
Contatti mancanti	34	30,9
Totale questionari compilati	48	63,2 (su totale questionari inviati)
Risposte complete	26	54,2 (su totale questionari compilati)
Risposte lacunose	22	
Totale studi di caso svolti	8	

Fonte: elaborazione degli autori

Il questionario online è suddiviso in due parti, ogni parte si articola a sua volta in quattro sezioni (tabella 2).

La prima parte raccoglie una serie di domande volte a ricostruire gli elementi principali che hanno portato alla nascita dell'impresa di comunità: quali sono state le ragioni e gli obiettivi per cui l'impresa si è costituita; quali attori locali (pubblici o privati) hanno esercitato una maggiore influenza sulla sua formazione e, successivamente, sul suo sviluppo; quali sono stati i principali fattori che hanno influenzato la costituzione dell'impresa di comunità.

In particolare, le sezioni C, D ed E del questionario analizzano, attraverso alcune specifiche domande, le principali attività in cui le imprese di comunità sono impegnate; in che modo esse sono state capaci di coinvolgere la popolazione locale nel prendere parte ai processi di sviluppo locale; il beneficio comunitario generato e i modelli di governance adottati. L'intento di queste sezioni è quello di comprendere il tipo di approccio adottato dalle imprese di comunità all'interno dei rispettivi contesti di operatività, sia da un punto di vista economico sia da un punto di vista sociale, cercando di mettere in evidenza, per quanto possibile, i rapporti che esistono tra i vari attori locali, con particolare riguardo all'amministrazione locale, grazie alle azioni intraprese.

TABELLA 2. STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

Prima parte	Seconda parte
Sezione A – Informazioni generali	Sezione E – Governance
Sezione B – Origine dell'impresa di comunità	Sezione F – Risorse e destinazione degli utili
Sezione C – Processo di costituzione	Sezione G – Azioni e contesto locale
Sezione D – Attività	Sezione H – Indicatori economici

Fonte: elaborazione degli autori

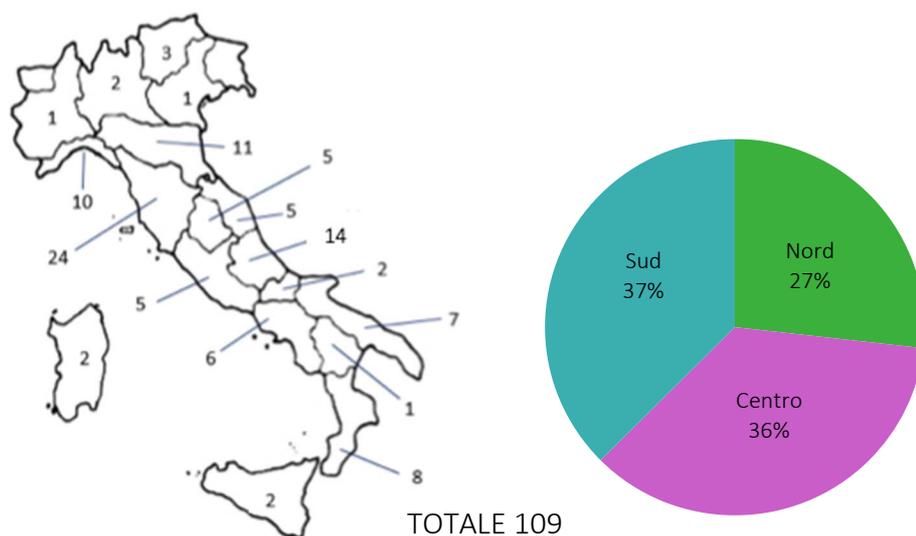
## 2.2. Distribuzione geografica

Alla luce delle informazioni raccolte nel corso del 2019, le imprese di comunità risultano essere un fenomeno che si sta velocemente diffondendo su tutto il territorio nazionale, con un'equa distribuzione tra il Nord, il Centro e il Sud del Paese. Se avessimo raccolto le medesime informazioni fermandoci al 2017, non solo il numero delle imprese di comunità sarebbe nettamente inferiore (secondo la nostra indagine sono 48 le imprese di comunità presenti nel 2017), ma come si può vedere dalla figura 1, e dal relativo grafico, ci sarebbe una consistente diminuzione del numero di imprese di comunità presenti nel Centro e Sud Italia. La loro numerosità, infatti, subisce un incremento notevole dopo le misure, private prima e pubbliche poi, che hanno promosso e incentivato la costituzione di imprese di comunità sia a livello nazionale sia con riferimento ad alcune regioni particolari come, ad esempio, la Toscana. La Regione Toscana ha, infatti, emanato nel maggio del 2018 un bando che prevedeva la concessione di contributi a sostegno di cooperative di comunità già costituite o da costituire operanti in aree rurali, montane e marginali della regione con l'obiettivo di contribuire a mantenere vivi quei territori a rischio spopolamento e le loro comunità. L'esito del bando, ha portato alla nascita di 24 nuove imprese di comunità e al sostegno di un nuovo progetto gestito da una cooperativa di comunità già esistente. Un numero, questo, che sarà destinato a crescere nel corso del 2020 a seguito di un secondo bando regionale approvato nel dicembre 2019 e aperto questa volta anche alle aree urbane, grazie ad una modifica della normativa regionale in materia. Al caso toscano sarà dedicato un paragrafo specifico nella terza parte di questo Rapporto.

In generale, dalla distribuzione geografica, è possibile osservare che le regioni dove si registra un numero più elevato di imprese di comunità oltre la Toscana, sono la Liguria, l'Emilia-Romagna e l'Abruzzo. Le ragioni della considerevole differenza tra queste regioni e le altre della Penisola, sono principalmente due: la presenza di una Legge regionale che riconosce l'impresa di comunità come qualifica applicabile alle imprese cooperative che rispondano a determinati criteri, e i finanziamenti pubblici e privati che ne hanno incentivato la diffusione. In alcuni casi, questi due

elementi hanno funzionato congiuntamente (presenza di una norma e di finanziamenti pubblici; es. Toscana), in altri in modo indipendente (presenza di una norma, ma senza finanziamenti pubblici; es. Liguria), in altri ancora, quasi in “contrasto” (es. Abruzzo), per la difficoltà di far coincidere ad esempio un finanziamento privato (es. il bando di Fondosviluppo citato in precedenza) e la normativa regionale. Con riguardo alle normative, infatti, in assenza di una Legge nazionale che riconosca giuridicamente l’impresa di comunità, ad oggi sono dodici le regioni che hanno legiferato in modo autonomo, con previsioni spesso differenti tra regione e regione. Nella maggior parte dei casi (8 regioni su 12) le norme in materia sono state introdotte con una Legge ad hoc, come nel caso dell’Abruzzo e della Liguria, mentre nelle altre quattro regioni tale qualifica è stata prevista all’interno di leggi regionali già esistenti, come nel caso dell’Emilia-Romagna e della Toscana (Sforzi e Borzaga, 2019).

FIGURA 1. LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE IMPRESE DI COMUNITÀ OGGETTO DI QUESTA INDAGINE



Fonte: elaborazione degli autori

Tra gli interventi privati orientati al sostegno e alla nascita di imprese di comunità, ricordiamo i bandi promossi a livello nazionale dalle due principali centrali cooperative: Confcooperative e Legacoop. Il primo bando, lanciato nel gennaio 2018, è stato quello di Fondosviluppo - Confcooperative. Anche in questo caso l’obiettivo era la promozione e il sostegno di imprese di comunità che operano nelle aree interne o marginali, caratterizzate da spopolamento o impoverimento sociale ed economico, come strumento di sviluppo e rafforzamento del tessuto sociale ed economico locale. Grazie a questo bando è stata sostenuta la nascita di 28 comunità e il consolidamento di 5 già esistenti (Fondosviluppo)<sup>3</sup>.

Il secondo intervento è stato, invece, realizzato a giugno 2019 da Legacoop e Coopfond, con il sostegno di Banca Etica, attraverso il bando “Coopstartup Rigeneriamo Comunità”, un’iniziativa nazionale volta a favorire la creazione di nuove cooperative di comunità e a sostenere

<sup>3</sup> A gennaio 2020, Fondosviluppo, per dare seguito all’azione di sistema avviata nel 2018 da Confcooperative per la promozione e lo sviluppo della cooperazione di comunità, ha emanato un secondo bando “Bando 2.0 per le cooperative di comunità”, mettendo a disposizione uno stanziamento di 700 mila Euro, estensibile a 1 milione, rivolgendosi non solo alle aree interne e ai piccoli Comuni, ma anche alle aree urbane degradate (fondosviluppo.it).

lo sviluppo e il consolidamento di quelle nate a partire dal 1<sup>^</sup> gennaio 2018. Tra oltre un centinaio di progetti presentati, 86 sono stati ammessi alla valutazione. Di questi ne sono stati selezionati (ottobre 2019) 25, distribuiti in 13 regioni (figura 2), a cui è stato offerto un percorso formativo (novembre 2019) al fine di consolidare l'idea progettuale e trasformarla in un progetto imprenditoriale vero e proprio. Il bando prevede ulteriori fasi successive e, quindi, non è al momento possibile quantificare il numero esatto delle nuove imprese di comunità che saranno costituite.

FIGURA 2. I 25 PROGETTI SELEZIONATI PER LA FASE DI FORMAZIONE DAL BANDO "COOPSTARTUP RIGENERIAMO COMUNITÀ"



Fonte: legacoop.coop

### 2.3. Perché si costituiscono le imprese di comunità

Per cercare di tracciare una sorta di linea del tempo che ripercorra tutte le tappe fondamentali che conducono alla nascita di un'impresa di comunità è importante analizzare quali sono state le motivazioni che hanno portato alla loro costituzione (tabella 3). Aspetto che è stato approfondito ulteriormente anche attraverso gli studi di caso presentati nella parte terza di questo Rapporto.

Dalle risposte ottenute dai questionari è possibile osservare come, in generale, le imprese di comunità sono state costituite principalmente per quattro ragioni: la necessità di ricostruire/rafforzare il tessuto sociale di un dato territorio (86,4%), contrastare lo spopolamento (81%), la necessità di rispondere a bisogni specifici della popolazione (77,3%), e, infine, offrire servizi mancanti alla comunità (77%). Queste motivazioni risultano perfettamente in linea con un altro tema indagato attraverso i questionari, ovvero i settori di attività nei quali intervengono le imprese di comunità intercettate (par. 2.5).

La realizzazione di interventi finalizzati a garantire servizi essenziali alla comunità – dal trasporto alla consegna della spesa a domicilio fino alla realizzazione e gestione di spazi ricreativi per i bambini – risponde alla motivazione che vede nel sopperire ad una carenza di servizi alla popolazione la ragione per costituire un’impresa di comunità.

Tra i fattori ritenuti non determinanti per la nascita dell’impresa di comunità, ma comunque importanti come motore di attivazione, vi è la necessità di rilanciare attività economiche già presenti sul territorio e bisognose di un rinnovamento e di una nuova veste maggiormente produttiva (62%). Rientrano tra i fattori importanti anche eventi verificatisi all’interno di una comunità e che hanno rischiato di indebolirla, come ad esempio una calamità naturale o un’emergenza sanitaria, a seguito dei quali è necessario fare leva sulla comunità stessa e sulla forza dei suoi legami per cercare di superare la condizione di bisogno. Anche la necessità di valorizzare le risorse locali è un fattore importante nel processo di costituzione di un’impresa di comunità, come lo è la riqualificazione di un’area o di un terreno e la necessità di offrire nuove opportunità economiche alla popolazione.

TABELLA 3. MOTIVAZIONI CHE HANNO PORTATO ALLA COSTITUZIONE DELL’IMPRESA DI COMUNITÀ<sup>1</sup>

Motivazioni	Totale	Fattore scatenante/ Totale (%)	Fattore importante, non determinante/ Totale (%)
Offrire servizi mancanti	26	77,0	23,1
Rispondere a bisogni specifici (es. disoccupazione, esclusione sociale)	22	77,3	22,7
Ricostruire/rafforzare il tessuto sociale	22	86,4	13,6
Contrastare lo spopolamento	21	81,0	19,0
Valorizzare le risorse locali	20	55,0	45,0
Offrire nuove opportunità economiche alla popolazione locale	18	50,0	50,0
Rilanciare attività economiche già presenti	13	38,5	62,0
Riqualificare un’area/terreno inutilizzato	12	50,0	50,0
A seguito di un evento che ha indebolito la comunità nel suo complesso	9	44,4	55,6

<sup>1</sup> A questa domanda era possibile scegliere tra più risposte.

Fonte: elaborazione degli autori

Tutte queste motivazioni, come avviene per le attività, risultano essere strettamente legate al contesto territoriale e, attraverso gli studi di caso, vedremo come ogni esperienza indagata, a seconda delle specificità territoriali e della collocazione in un’area marginale interna piuttosto che in una urbana, individua priorità differenti tra le motivazioni che conducono ad adottare la soluzione dell’impresa di comunità.

## 2.4. I promotori

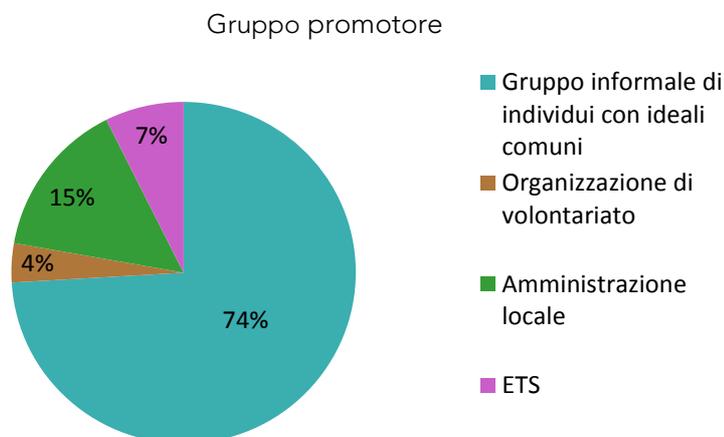
Leggi regionali e finanziamenti di diversa natura possono rappresentare uno strumento rilevante nel favorire e incentivare la costituzione di un’impresa di comunità, ma non possono essere i principali (se non addirittura gli unici) elementi fondanti questo tipo di imprese. Tra i

fattori fondamentali e indispensabili che contribuiscono al processo generativo di un'impresa di comunità, uno dei principali è la presenza di un gruppo promotore. Lo "Studio di Fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità" a cura del MISE (2016), confermato poi da ricerche successive (Mori e Sforzi, 2018), individua due strade possibili per la nascita di un'impresa di comunità. Da un lato, vi sono i processi generativi ad opera esclusiva di soggetti privati (spesso persone fisiche) che si attivano per rispondere ai bisogni specifici del territorio di appartenenza e che, in un secondo momento, tentano di allargare la collaborazione anche agli altri soggetti, pubblici e non, di quel territorio. Dall'altro, l'idea di istituire un'impresa di comunità può nascere anche dai soggetti pubblici (l'amministrazione locale) e/o privati del territorio (organizzazioni di Terzo settore, in particolare). Fatta questa distinzione, indipendentemente dalla strada intrapresa per la costituzione, in genere il gruppo promotore si caratterizza inizialmente per un forte livello di coesione tra i suoi componenti e per la presenza di una o due figure carismatiche che portano avanti le istanze del gruppo e si adoperano nel coinvolgimento degli attori locali e dei cittadini (MISE, 2016; Sforzi e Zandonai, 2018).

Partendo da queste considerazioni e utilizzando i dati che provengono dal questionario si sono approfondite ulteriormente le caratteristiche del gruppo promotore, cercando di comprendere quali tipologie di soggetti lo compongono, se sono istituzioni pubbliche, organizzazioni private (profit e non), se sono singole persone o se il gruppo promotore è formato da soggetti diversi e quali caratteristiche specifiche hanno, in particolare che tipo di professione svolgono e quale è la loro provenienza geografica.

Il grafico della figura 3 mostra innanzitutto come la maggior parte delle organizzazioni rispondenti abbia come gruppo promotore un insieme di persone con ideali comuni, cioè singoli individui che decidono di riunirsi, in maniera informale nella fase iniziale, per rispondere ad un bisogno emergente della propria comunità. In genere, le motivazioni che spingono queste persone a cooperare dipendono da un evento eclatante che vede necessaria l'unione di parte della cittadinanza per risolvere un problema comune, come ad esempio la chiusura di un luogo di aggregazione sociale (es. un bar) o di un punto vendita di generi alimentari in un piccolo centro abitato, la mancanza di servizi essenziali per gli anziani del paese o di posti di lavoro. Tutti fattori che favoriscono e incrementano fenomeni di spopolamento.

FIGURA 3. LE CARATTERISTICHE DEL GRUPPO PROMOTORE



Fonte: elaborazione degli autori



In altri casi, invece, sebbene in numero minore rispetto alla tipologia precedente, dall'indagine emerge come l'ente pubblico sia presente in alcune iniziative, non solo in quelle nate grazie ai contributi pubblici. Detto ciò, nonostante il dato prefiguri una buona presenza dell'ente pubblico nei processi generativi, è doveroso sottolineare, e lo si vedrà meglio in seguito, come ad oggi la maggior parte delle imprese di comunità non solo nasce senza il supporto e l'interlocuzione con la pubblica amministrazione, ma come tale rapporto non accenni a migliorare nel corso del tempo, con il rischio, in certi casi, di influenzare negativamente la solidità dell'impresa di comunità e la sua capacità di sviluppare alcune attività e contribuire in modo efficace al processo di sviluppo locale.

Meno frequenti sono, infine, le esperienze in cui all'interno del gruppo promotore sono presenti organizzazioni di Terzo settore.

Per comprendere meglio le caratteristiche interne del gruppo promotore, in riferimento al gruppo informale di individui con ideali comuni, nel questionario veniva chiesto alle organizzazioni di indicare il numero totale dei componenti del gruppo e la sua composizione, indicando se i soggetti fossero residenti o meno nel territorio di operatività dell'impresa di comunità, e di fornire informazioni generali sul tipo di professione svolta da ciascuno.

Per quanto riguarda la composizione del gruppo (figura 4), in base alle risposte delle organizzazioni risulta importante rilevare che, nonostante le persone singole che guidano la costituzione dell'impresa di comunità siano per la maggior parte residenti nel territorio di riferimento (più del 90%), in otto organizzazioni questo gruppo risulta formato sia da residenti (che sono sempre in maggioranza) sia da soggetti che non risiedono in quel territorio. Tenzionalmente, all'interno del gruppo i non residenti hanno un qualche collegamento con chi vive stabilmente sul territorio dell'impresa, hanno contatti con i rappresentanti delle istituzioni e/o legami familiari, e frequentano in maniera stabile quel territorio. In generale, comunque, i non residenti nella maggior parte dei casi rappresentano meno del 50% del totale dei componenti del gruppo stesso.

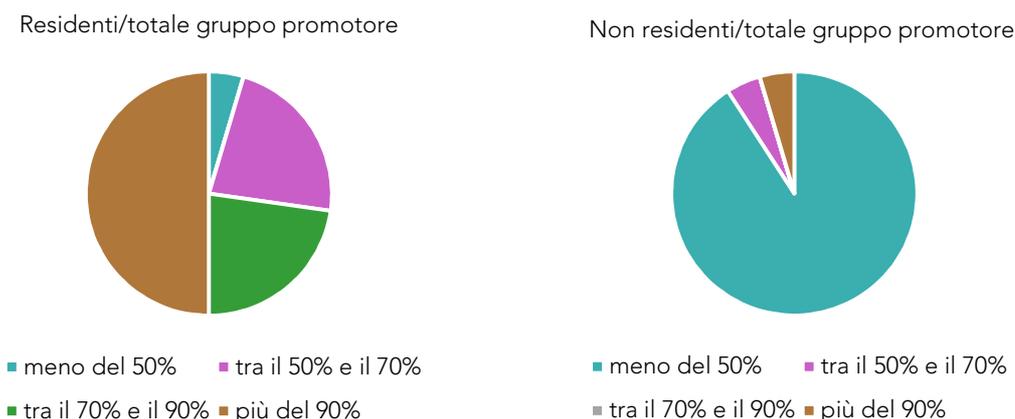
In un solo caso il gruppo promotore risulta composto al 100% da soggetti non residenti nel territorio dell'impresa di comunità. Questo, che tra l'altro costituisce anche uno degli studi di caso svolti nel corso di questa indagine, riguarda un gruppo di giovani con professionalità eterogenee che, per ragioni differenti, avevano interessi a tornare nel territorio dove opera attualmente l'impresa di comunità (alcuni hanno seconde case, altri familiari). Essendo questo territorio un'area montana in condizioni di marginalità socio-economica, il modello organizzativo dell'impresa di comunità ha rappresentato, al tempo stesso, un'opportunità per avviare un'attività imprenditoriale innovativa e uno strumento a servizio della comunità per contrastare lo spopolamento e la mancanza di servizi essenziali.

Infine, un ultimo aspetto rilevante, sempre con riguardo al gruppo promotore formato da singoli individui con ideali comuni, è la presenza di professionalità differenti al suo interno che vanno dal barista all'avvocato, dall'ingegnere al musicista, fino ad arrivare al chimico e al sarto. Tale eterogeneità risulta pressoché simile sia se si guarda ai residenti che ai non residenti.

Oltre alle caratteristiche dei soggetti che hanno promosso la costituzione dell'impresa di comunità, nel questionario è stato anche chiesto di indicare quale è stato il processo decisionale seguito dal gruppo promotore per coinvolgere gli abitanti in questo percorso (quesito a risposta multipla). Come riporta la tabella 4, è possibile osservare come nella maggior parte dei casi le

modalità di coinvolgimento abbiano utilizzato l'assemblea pubblica come momento di confronto con la popolazione (65% delle risposte ottenute sul totale dei 26 questionari completi), strumento che risulta in netta prevalenza rispetto ad altre modalità classiche di consultazione come il focus group e il questionario, che, infatti, hanno raccolto un numero di risposte inferiore al 20% del totale.

FIGURA 4. COMPOSIZIONE INTERNA DEL GRUPPO PROMOTORE FORMATO DA INDIVIDUI CON IDEALI COMUNI



Fonte: elaborazione degli autori

Tra le possibili opzioni di risposta si chiedeva anche di indicare se in questo processo di coinvolgimento fosse prevista l'amministrazione locale. Anche in questo caso, si osserva una buona presenza dell'ente locale nella fase iniziale di presentazione e promozione del progetto, con un 46% di organizzazioni che dichiarano di averlo coinvolto fin dalle fasi iniziali. In generale, almeno per ciò che riguarda la fase preliminare del processo di costituzione, ciò che emerge è una buona apertura del gruppo promotore alla comunità. Nei rari casi in cui è stato risposto che il gruppo promotore non ha seguito alcun percorso decisionale (4%), in realtà, come spesso emerge dalle interviste condotte negli studi di caso, esso risulta composto da persone molto integrate all'interno della comunità e costantemente in contatto con i loro abitanti attraverso i principali luoghi di incontro informale, come i bar o le piazze del paese, dove in molte occasioni i componenti del gruppo promotore hanno raccolto opinioni sulle attività dell'impresa da parte degli abitanti attraverso dibattiti e discussioni non istituzionalizzate, ma comunque descritte come molto partecipate.

TABELLA 4. MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO DEGLI ABITANTI<sup>1</sup>

Modalità di coinvolgimento	%
Coinvolgimento dei cittadini mediante assemblea pubblica	65,0
Coinvolgimento della pubblica amministrazione	46,0
Questionario/focus group agli attori chiave	19,0
Non c'è stato nessun processo decisionale	4,0
Questionario/focus group alla comunità nel suo insieme	3,0

<sup>1</sup> A questa domanda era possibile scegliere tra più risposte.

Fonte: elaborazione degli autori

## 2.5. I settori di attività

Come messo in evidenza più volte, fare delle generalizzazioni quando si studiano le imprese di comunità è difficile poiché, a partire dal loro radicamento territoriale, ciascuna risente fortemente delle specificità del proprio contesto sociale, economico e istituzionale, così come è diversa la capacità di influenzarlo e di contribuire al processo di sviluppo. Tuttavia, è possibile e utile procedere con un tentativo di generalizzazione, seppur non ancora esaustivo, per quanto riguarda i settori di attività, così da comprendere quali eventuali misure di sostegno e indicazioni di policy potrebbero essere messe in atto per sostenere queste imprese.

Indipendentemente che si tratti di attività volte alla creazione di opportunità lavorative – specie per contrastare lo spopolamento e l’abbandono di aree – o a prendersi cura di beni comuni – contribuendo alla rigenerazione di spazi abbandonati o sottoutilizzati in contesti urbani e rurali – i settori interessati dall’attività delle imprese di comunità sono principalmente sei. Tra questi è possibile osservare come le attività che hanno a che vedere con la ricettività turistica, con i servizi alla persona e con le attività agricole (in queste ultime rientrano anche i progetti di agricoltura sociale) siano quelle maggiormente praticate dalle imprese di comunità intercettate.

Il turismo, e tutte le attività ad esso connesse, come mostra il grafico della figura 5, rappresenta il settore in cui si concentrano il maggior numero di attività. Questo dato lo si può commentare osservando che la maggior parte di questi modelli imprenditoriali vengono istituiti in contesti che si trovano a dover rispondere in maniera concreta all’impoverimento del territorio, dove manca una solida struttura produttiva. L’impresa di comunità nasce, quindi, proponendo progetti che si pongono l’obiettivo di riscoprire, e valorizzare in modo innovativo, il patrimonio naturale, storico e artistico di un borgo o di un quartiere. In merito a questi obiettivi, tra le esperienze di imprese di comunità già studiate da Euricse, si ricordano ad esempio quella della Cooperativa Sociale “Cadore SCS” (Veneto), il caso di Castel del Giudice (Molise) e quelli di “Scheria Comunità Cooperativa di Tiriolo” (Calabria) e della Cooperativa Sociale “La Paranza” di Napoli (Sforzi, 2018a). Nella terza parte di questo Rapporto vedremo che anche le imprese di comunità nate in Toscana e in Abruzzo – nonostante le diverse origini – investono nel settore turistico come ambito privilegiato di sviluppo e valorizzazione del proprio territorio<sup>4</sup>.

Collegate all’attività turistica, poi, vi sono tutte le iniziative che hanno a che vedere con la cultura, con particolare riguardo alla promozione delle specificità locali, dai beni artistici alla riscoperta di prodotti agroalimentari antichi. Le attività culturali, come molti lavori sul tema mostrano (Lazzeretti, 2001; Sacco e Segre, 2008; Valentino, 2013), si stanno dimostrando un mezzo particolarmente adatto non solo alla riscoperta di aree marginali e rurali, ma anche alla creazione di relazioni e all’aumento di coesione sociale in contesti urbani in difficoltà. A questo proposito, si ritiene utile ricordare l’esperienza della Cooperativa “Anonima Impresa Sociale” e del suo Cinema PostModernissimo di Perugia (Sforzi, 2018a) e, come vedremo, dell’Impresa Sociale “Edicola 518” sempre di Perugia che è tra i nuovi studi di caso.

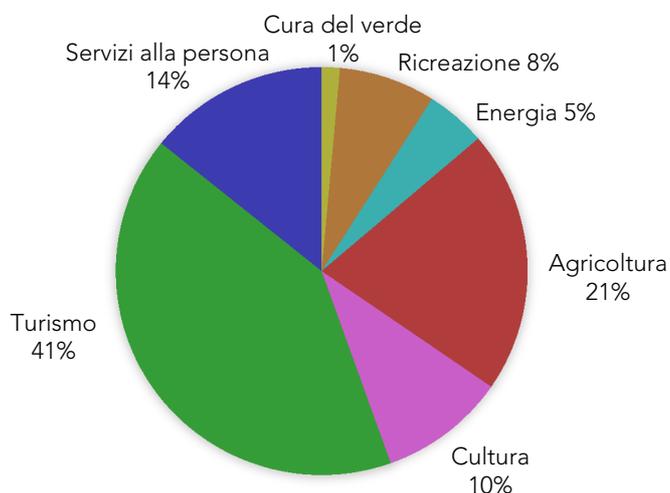
---

<sup>4</sup> Tra le attività ricettive legate al turismo, come vedremo, molte imprese di comunità si organizzano per trasformare l’intero borgo in un albergo diffuso e, quindi, utilizzare immobili di proprietà sia pubblica che privata, in strutture ricettive per i visitatori, offrendo un’esperienza turistica a contatto con il contesto locale, con le sue tradizioni e i suoi abitanti. Per un approfondimento sul tema si rimanda al sito [www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it).

Al secondo posto tra i settori di attività troviamo l'agricoltura che, come anticipato, comprende anche i progetti di agricoltura sociale che in alcune imprese di comunità (in assenza di imprese o cooperative sociali già operanti sul territorio) vengono realizzati con l'obiettivo di favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, quindi connessi anche alle attività che rientrano nei servizi alla persona. Oltre a questo, il settore agricolo è inserito all'interno di attività in forte collegamento con quelle turistiche e culturali con l'obiettivo di trasmettere la conoscenza delle tradizioni e favorire la cooperazione tra attori locali per adattarsi al continuo mutamento delle condizioni economiche e sociali. In merito a questo ambito è opportuno precisare che le attività che riguardano la cura e manutenzione del verde risultano poco presenti anche perché in molti casi le imprese di comunità esaminate riguardano aree interne, di campagna e montane, dove l'attività agricola risulta prevalente e le attività di manutenzione, come risulta in alcuni casi studio, vengono fatte rientrare in quella agricola. Al contrario, il numero di servizi legati alla cura degli spazi verdi in aree urbane risulta più rilevante, specie in relazione alla cura condivisa dei beni comuni.

I servizi alla persona, infine, risultano il terzo cluster di attività presenti. Tra questi vengono inclusi anche i servizi di trasporto, quelli educativi, oltre a quelli che hanno l'obiettivo di rispondere alle necessità specifiche di alcune categorie di soggetti, quali anziani, disabili e altri soggetti in condizione di fragilità. In merito a questo settore, è bene ricordare che le imprese di comunità, quando non assumono la forma giuridica di cooperativa sociale, incontrano non poche difficoltà in termini di gestione e di affidamento di questi servizi, in carico agli enti locali, a causa dell'assenza di norme che agevolino queste pratiche e a causa della presenza di procedure complesse e tempi lunghi per tali affidamenti che, spesso, inficiano negativamente sull'operato di queste organizzazioni.

FIGURA 5. I PRINCIPALI SETTORI DI ATTIVITÀ ALL'INTERNO DEI QUALI OPERANO LE IMPRESE DI COMUNITÀ



Fonte: elaborazione degli autori

La scelta della forma giuridica è un aspetto molto importante per le imprese di comunità perché, come già messo in evidenza, il loro obiettivo è rispondere contemporaneamente a più bisogni all'interno della comunità. Se in alcuni casi, per garantire specifici servizi alla popolazione potrebbe essere un vantaggio scegliere la cooperativa sociale di tipo A, in altri questa scelta potrebbe rappresentare un limite per quanto riguarda le attività e gli ambiti di intervento nel

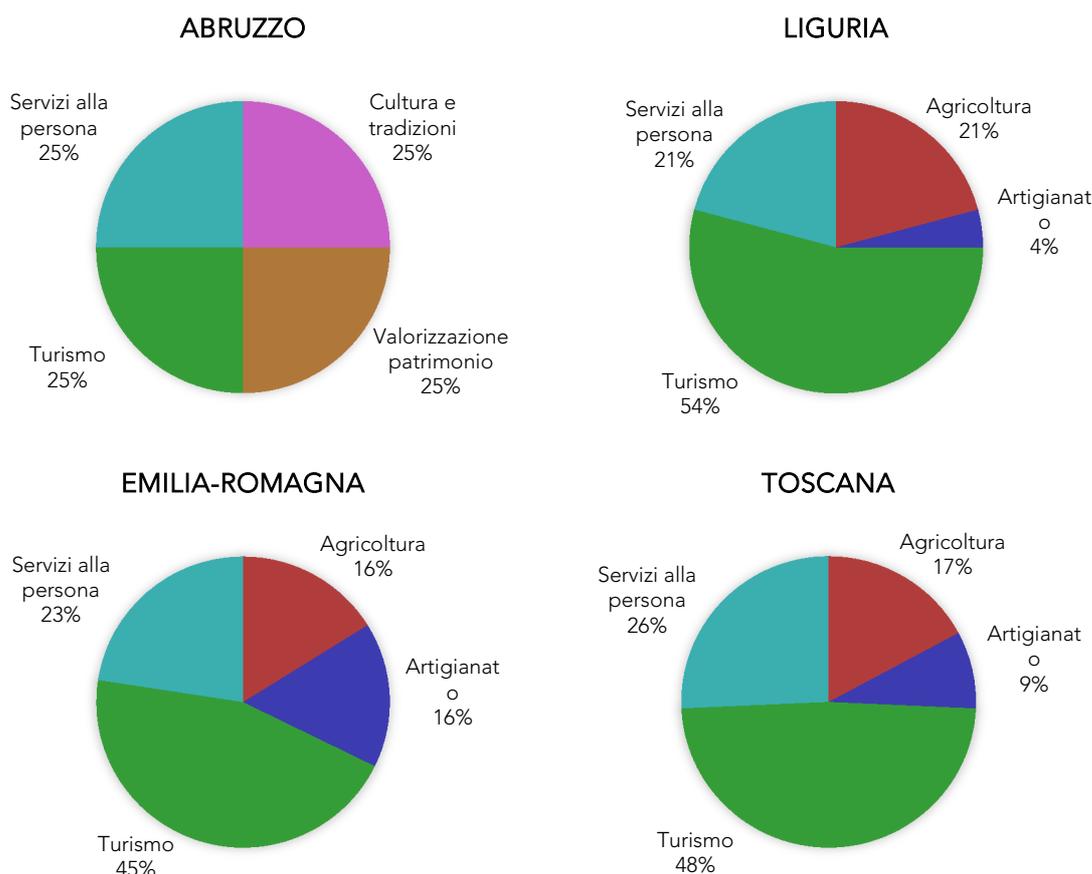
quale tali cooperative possono operare. Questo problema potrebbe essere superato con la cooperativa sociale di tipo B, che, però, può presentare un altro limite: l'obbligo di inserire tra i lavoratori almeno il 30% di soggetti svantaggiati. Un problema non indifferente in alcuni territori marginali<sup>5</sup>.

Dalle tre attività maggiormente presenti, ve ne sono poi altre che risultano altrettanto importanti per i territori nei quali operano le imprese di comunità oggetto di indagine, perché utili a portare a compimento gli obiettivi di sviluppo locale e valorizzazione/riscoperta del territorio che sono alla base della maggior parte dei progetti ad oggi presenti. Tra queste, vi sono la fornitura di energia elettrica e, infine, le attività educative e ricreative volte alla creazione di occasioni di inclusione sociale.

Dopo questa panoramica generale sui settori di attività, di seguito riportiamo un approfondimento sulle principali funzioni realizzate dalle imprese di comunità nelle quattro regioni con una maggiore presenza di queste forme di impresa.

Il grafico della figura 6 mostra le attività che svolgono le imprese di comunità in Abruzzo, in Emilia-Romagna, in Liguria e in Toscana.

FIGURA 6. I SETTORI DI ATTIVITÀ ALL'INTERNO DEI QUALI OPERANO LE IMPRESE DI COMUNITÀ



Fonte: elaborazione degli autori

<sup>5</sup> Nel nostro database, su 109 imprese di comunità, sono 14 le imprese che hanno adottato la cooperativa sociale come forma giuridica. Per il dettaglio, si rimanda alla tabella 5.



In Abruzzo, le singole imprese di comunità sviluppano mansioni che rientrano nei settori turistico, dei servizi alla persona, della valorizzazione e gestione del patrimonio locale, della cultura e dei prodotti tipici locali. Attraverso la rappresentazione grafica è possibile osservare come in questa regione, seppur con progetti differenti a seconda della zona di appartenenza, i settori risultano facilmente individuabili e, soprattutto, come tutte le imprese di comunità che appartengono alla rete Borghiln operano negli stessi settori. Questo aspetto, come sarà spiegato più nel dettaglio in seguito, ha a che vedere con la strategia messa in atto da Confcooperative Abruzzo che nel 2018 ha promosso e avviato i progetti di imprese di comunità in questo territorio.

In Emilia-Romagna, Liguria e Toscana, i grafici che mostrano i settori di attività rilevanti delle imprese di comunità, seguono l'andamento nazionale.

## 2.6. Beneficio comunitario e modelli di governance

Tra le caratteristiche proprie delle imprese di comunità vi sono il "beneficio comunitario" e la "partecipazione" della comunità alla gestione, al finanziamento e alle attività dell'impresa. Per quanto riguarda il beneficio comunitario, esso fa riferimento alle ricadute, dirette o indirette, che le azioni realizzate dall'impresa di comunità hanno sul territorio (Mori, 2018).

Il beneficio comunitario, come già evidenziato, viene quindi perseguito dalle imprese di comunità attraverso una diversificazione delle attività (produttive, sociali, culturali, ecc.). Ciò che conta, però, non sono tanto i settori di attività quanto il fatto che il gruppo promotore nella fase iniziale, e il consiglio di amministrazione e i soci in quella di consolidamento, dovranno sempre avere come obiettivo il perseguimento dell'interesse generale della comunità nella realizzazione delle attività dell'impresa, siano esse legate alla produzione e/o alla gestione di beni e/o servizi. Solo così l'impresa di comunità sarà realmente in grado di rispondere ai bisogni emergenti all'interno della popolazione locale e valorizzare le risorse presenti sul territorio, nell'interesse sia di coloro che decidono di impegnarsi in prima persona, diventando soci dell'impresa, sia di coloro che, per motivazioni differenti, decidono di non esserlo (Sforzi e Borzaga, 2019).

Se, come abbiamo visto, le attività devono essere orientate al perseguimento del beneficio comunitario, questo obiettivo non è sufficiente di per sé a contraddistinguere un'impresa di comunità. È, infatti, fondamentale che sia presente anche il secondo elemento che contraddistingue questo tipo di imprese: realizzare le attività attraverso la partecipazione della stessa comunità. Ma quali sono gli strumenti attraverso cui garantire che ciò avvenga?

Uno dei principali strumenti per coinvolgere la popolazione locale è la forma di governance adottata dall'impresa. Le imprese di comunità dovrebbero essere caratterizzate da un modello di governance che viene definito "inclusivo". Questo modello garantisce "che le prerogative esercitate da coloro che effettivamente partecipano alla gestione siano accessibili a tutti i membri della comunità di riferimento" (Sforzi, 2018b, p. 47). Inoltre, per essere realmente "inclusiva", l'impresa di comunità deve prevedere come modalità di partecipazione il meccanismo della "porta aperta" che consente a tutti gli interessati l'accesso in qualsiasi momento alla gestione dell'impresa (Sforzi, 2018b).

Ad oggi, non essendoci ancora nell'ordinamento nazionale un riferimento normativo specifico che riconosca la forma giuridica di impresa di comunità, le realtà che assumono questa modalità di organizzazione della produzione non sono sempre in grado di garantire una governance

“inclusiva”, spesso perché organizzate adottando le forme cooperative esistenti, come ad esempio la cooperativa di lavoro (tabella 5), che, in base a quanto previsto dall’ordinamento giuridico, hanno delle limitazioni riguardo alla tipologia di soci ammessa.

La diversità dei modelli di governance adottati fino ad oggi dalle imprese di comunità emerge chiaramente dalla ricerca. Su 109 imprese, la cooperativa di produzione e lavoro è la forma giuridica più diffusa (57 imprese), seguita dalla forma “altra cooperativa” (18 imprese) e dalla cooperativa sociale (14 imprese). Di queste ultime, otto hanno optato per la cooperativa sociale mista; quattro sono cooperative sociali di tipo B (orientate quindi all’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati) e due cooperative sociali di tipo A.

Le principali motivazioni che possono spiegare questa pluralità di forme giuridiche riguardano la cultura dei fondatori, il contesto socio-economico nel quale sono nate le rispettive imprese di comunità e, soprattutto, le funzioni che esse svolgono e i differenti obiettivi perseguiti: promuovere nuove opportunità di lavoro per gli abitanti, produrre e gestire servizi di interesse generale e attività socialmente utili (servizi socio-sanitari, educativi, ricreativi, culturali, fornitura di energia elettrica, tutela dell’ambiente, ecc.), rafforzare la coesione e l’inclusione sociale della comunità.

Le altre categorie (es. cooperativa agricola o di consumo) sono in genere state scelte a partire dalle principali risorse locali a disposizione su cui i fondatori hanno deciso di fare leva per il rilancio economico e sociale della propria comunità, come il recupero e l’utilizzo a fini produttivi di terreni agricoli abbandonati o mal sfruttati, o la riapertura di esercizi commerciali per la distribuzione di generi alimentari e beni di prima necessità, piccoli punti vendita che spesso rappresentano l’unico presidio all’interno della comunità.

**TABELLA 5. LE FORME GIURIDICHE ASSUNTE DALLE IMPRESE DI COMUNITÀ INSERITE ALL’INTERNO DEL DATABASE**

<b>Forma giuridica</b>	<b>N.</b>
Cooperativa di produzione e lavoro	57
Altra cooperativa	18
Cooperativa sociale di tipo A+B	8
Cooperativa sociale di tipo B	4
Cooperativa sociale di tipo A	2
Cooperativa agricola	3
Cooperativa di consumo	2
Società cooperativa a.r.l.	7
Cooperativa di trasporto	1
Fondazione	1
Dato mancante	6
<b>Totale</b>	<b>109</b>

Fonte: elaborazione degli autori

Tuttavia, come abbiamo visto con le modalità di coinvolgimento adottate dal gruppo promotore (par. 2.3), nella pratica le imprese di comunità tendono a superare gli ostacoli formali, dotandosi di forme di partecipazione e coinvolgimento, fisiche o virtuali, “esterne” al coinvolgimento della popolazione nella base sociale, grazie alle quali, attraverso differenti strumenti (es. assemblee pubbliche, focus group, animazione territoriale, workshop, laboratori di ricerca-azione, partecipazione diretta alla realizzazione di specifiche attività, piattaforme online,

ecc.) sviluppano differenti livelli interazione e raccolgono bisogni e interessi, gestiscono eventuali conflitti, condividono strategie e soluzioni comuni e costruiscono relazioni complesse, con l'obiettivo di perseguire l'interesse generale della comunità.

In merito a quest'ultimo aspetto, all'interno del questionario sono state inserite alcune domande volte ad indagare le modalità messe in atto dal consiglio di amministrazione dell'impresa di comunità per garantire agli abitanti, e in generale a tutti i soggetti interessati, l'accesso libero e non discriminatorio alla gestione e alle attività dell'impresa. Il consiglio di amministrazione, che anche per le imprese di comunità resta la sede in cui vengono prese le decisioni che riguardano le misure strategiche e le attività dell'impresa, in più della metà delle organizzazioni intercettate apre le proprie istanze alla popolazione locale attraverso assemblee pubbliche dove tutti gli interessati possono prendere parte attiva. Queste occasioni sono considerate fondamentali in quanto svolgono anche un'altra funzione: rappresentano momenti di interazione sociale che favoriscono l'aumento della consapevolezza della popolazione locale in merito alle azioni da intraprendere per risolvere i bisogni che riguardano la collettività e per i quali l'impresa di comunità rappresenta lo strumento per organizzare formalmente le abilità presenti sul territorio, attrarne di nuove e individuare le modalità più adeguate per interloquire con gli attori istituzionali locali e regionali. Detto ciò, tuttavia, nonostante questa apertura da parte delle imprese di comunità alla popolazione attraverso le assemblee pubbliche, come ipotizzato e rilevato anche in altre ricerche sui processi partecipativi (Bobbio e Pomatto, 2007; Moro, 2009; Ben-Ner e Ellman, 2013) il livello di partecipazione attiva ai progetti dell'impresa di comunità risulta considerevolmente più elevato nei cittadini coinvolti direttamente all'interno della base sociale. Si realizza, infatti, quel processo di autoselezione dei partecipanti all'interno della comunità che porta alcuni membri, probabilmente "già, per inclinazione o esperienza, attivi, competenti, riflessivi o che militano in qualche associazione o in qualche movimento sociale" (Bobbio e Pomatto, 2007, p. 8) a impegnarsi di più per il bene comune rispetto ad altri (Magnaghi, 2007).

Su 26 organizzazioni rispondenti al questionario, infatti, 20 dichiarano che il numero dei soci che partecipa attivamente alle istanze dell'impresa di comunità è pari al 70% del totale dei soci, mentre tra i non soci la presenza fisica alle assemblee pubbliche è buona, ma quasi nel 50% dei casi viene descritta come non realmente partecipata. Questo dato non deve sorprendere, soprattutto se si tratta di imprese di comunità nate da poco più di un anno (se non addirittura da meno). Anche se fin dalla costituzione, il gruppo promotore rivolge l'invito a prendere parte attiva all'impresa e alla vita stessa della comunità a tutti gli abitanti, e in molti casi anche a coloro che potenzialmente hanno un qualche tipo di interesse a migliorare la qualità di vita di quella comunità (es. proprietari di seconde case e turisti abituali), questo è un processo che richiede tempo. Inoltre, l'impresa di comunità non deve coinvolgere obbligatoriamente "tutta" la comunità nella sua interezza. Sarebbe un obiettivo troppo ambizioso e costoso in termini di gestione del processo partecipativo, oltre che probabilmente impossibile da realizzare concretamente, specie in comunità molto ampie (Moro, 2009). L'obiettivo dell'impresa di comunità non è, infatti, solo quello di coinvolgere nel corso del tempo il numero maggiore dei membri della comunità, ma operare nel suo interesse. Il compito dei promotori e dei soggetti coinvolti attivamente sarà, quindi, quello di concentrarsi – pur garantendo il principio della porta aperta e stimolando continuamente la partecipazione degli abitanti – sugli esiti delle attività, piuttosto che solamente sul processo decisionale alla loro base.



Se si analizzano i quesiti relativi alla base sociale e alle risorse apportate dai soci, si osserva come, oltre alla quota sociale, alle risorse materiali e al lavoro volontario, i soci dell'organizzazione apportino all'impresa di comunità anche conoscenze tecniche specifiche per la gestione e la realizzazione delle attività. Questo aspetto viene ritenuto da tutte le rispondenti fondamentale per il mantenimento nel lungo periodo delle attività dell'impresa. Come verrà spiegato a proposito del bando della Regione Toscana, spesso alcune realtà si trovano a partire con progetti di impresa di comunità perché incoraggiate da iniziative pubbliche particolarmente promettenti in termini di risorse da destinare allo sviluppo locale. Con il passare del tempo, però, i soggetti promotori hanno bisogno di sviluppare salde capacità di programmazione e gestione di impresa per riuscire a mantenere nel tempo le attività avviate.

Se le occasioni di incontro che il consiglio di amministrazione organizza con la comunità sembrano riscuotere un buon livello di successo, aspetto confermato anche da alcuni degli studi di caso, risultano ancora poco frequenti le occasioni di dialogo tra queste imprese e le amministrazioni locali. Questo, come altri aspetti, varia considerevolmente a seconda del contesto socio-istituzionale di appartenenza: nonostante alcune esperienze abbiano instaurato delle relazioni stabili con la pubblica amministrazione, in più della metà delle organizzazioni che hanno risposto al questionario, questa difficoltà di dialogo e collaborazione con l'ente pubblico risulta ancora presente.

## 2.7. I rapporti con gli enti locali

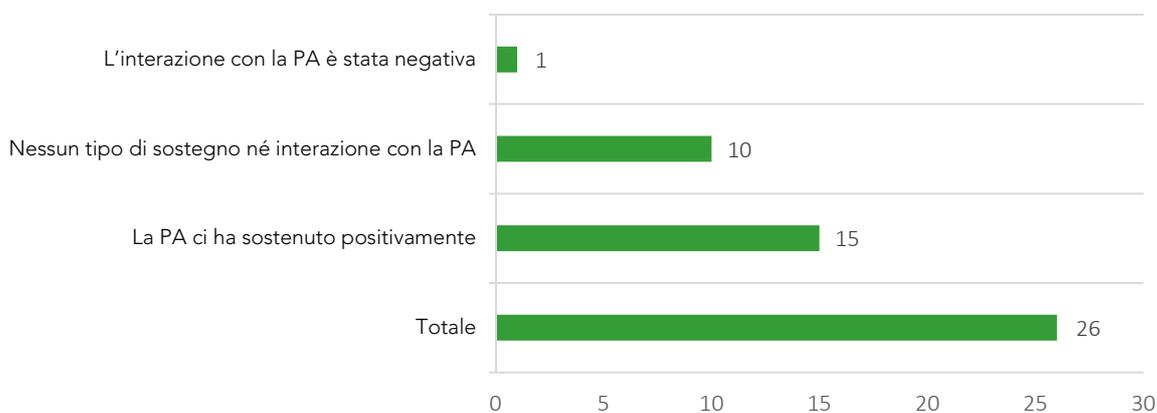
Una delle caratteristiche fondamentali dell'impresa di comunità è che essa è una forma di organizzazione della produzione radicata in un dato luogo nel quale abitano e lavorano individui, associazioni, imprese e istituzioni pubbliche. Indipendentemente dal fatto che questo luogo sia un quartiere urbano, un piccolo borgo montano, una frazione o un Comune, l'impresa di comunità interagisce, in modo diretto o indiretto, e con differenti gradi di intensità, con questi soggetti. In particolare, come si è visto, spesso l'impresa di comunità si trova a svolgere attività che competono anche all'ente pubblico locale. In alcuni casi, lo fa "sostituendosi" a quest'ultimo quando esso, per differenti motivi, non riesce a garantire alcuni servizi essenziali alla comunità (come, ad esempio, la fornitura di energia elettrica o l'assistenza socio-sanitaria). Altre volte, invece, l'impresa di comunità svolge le medesime funzioni negli stessi ambiti di intervento in collaborazione con l'ente pubblico o indipendentemente da esso, con modalità differenti grazie alla sua natura privata e al coinvolgimento diretto dei membri della comunità. È chiaro, dunque, come l'impresa di comunità oggi rappresenti un interlocutore importante per la pubblica amministrazione locale e le sue azioni influenzano inevitabilmente l'operato dell'ente pubblico (Bernardoni e Mori, 2018).

Dalle ricerche condotte in precedenza da Euricse, è emerso che tra questi due attori possono instaurarsi tre differenti tipologie di rapporti. Di "indifferenza" quando tra i due non vi sono relazioni di alcun tipo; di "collaborazione" se gli enti locali sostengono lo sviluppo dell'impresa di comunità, indirettamente, mettendo in atto forme di sostegno di varia natura, o direttamente, entrando all'interno della base sociale. Infine, la relazione tra questi due attori può essere di tipo più che collaborativo, ovvero di "promozione", quando la pubblica amministrazione incoraggia in maniera attiva la nascita e lo sviluppo dell'impresa di comunità (Bernardoni e Mori, 2018).

Sulla base di queste possibili relazioni, si è cercato di approfondire ulteriormente quali sono i rapporti che le imprese di comunità intercettate intrattengono con i rispettivi enti locali di riferimento per analizzare come, grazie all'incremento della visibilità e della diffusione di questo modello organizzativo, ma soprattutto dell'interessamento da parte dei policy maker, gli enti pubblici locali reagiscano di fronte a questo processo di cambiamento.

Come si osserva dal grafico della figura 7, alla domanda del questionario "Avete ricevuto il sostegno della pubblica amministrazione nel processo di costituzione?", la maggior parte delle organizzazioni (58%) ha risposto che l'amministrazione locale ha sostenuto positivamente la nascita dell'impresa di comunità durante il suo processo di costituzione. In questo caso, per sostegno si intendono quei casi in cui gli enti pubblici hanno promosso mediante azioni concrete (bandi, organizzazione di assemblee pubbliche per incoraggiare l'attivazione della comunità e simili) la nascita dell'impresa di comunità; quelle relazioni cioè che, sulla base della classificazione di cui sopra, potremmo descrivere come "collaborative" e di "promozione". L'aspetto interessante è che la maggior parte di queste organizzazioni si trova in regioni che, al di là o meno di avere una legislazione specifica per le sole imprese di comunità, hanno soprattutto realizzato interventi specifici per promuoverne la costituzione. Quest'ultimo dato risulta importante dal momento che, come discusso in altre sedi (Sforzi e Borzaga, 2019), ciò che appare importante oggi per le imprese di comunità è soprattutto l'attenzione da parte dei policy maker a mettere in campo azioni concrete volte ad accompagnare e sostenere i processi di sviluppo locale. Ciò che più conta è migliorare la capacità dei soggetti pubblici di adottare comportamenti maggiormente aperti al dialogo, all'interazione e alla cooperazione con la società civile. A questo dovrebbero servire le normative regionali o nazionali.

FIGURA 7. IL RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE NEL PROCESSO DI COSTITUZIONE DELL'IMPRESA DI COMUNITÀ



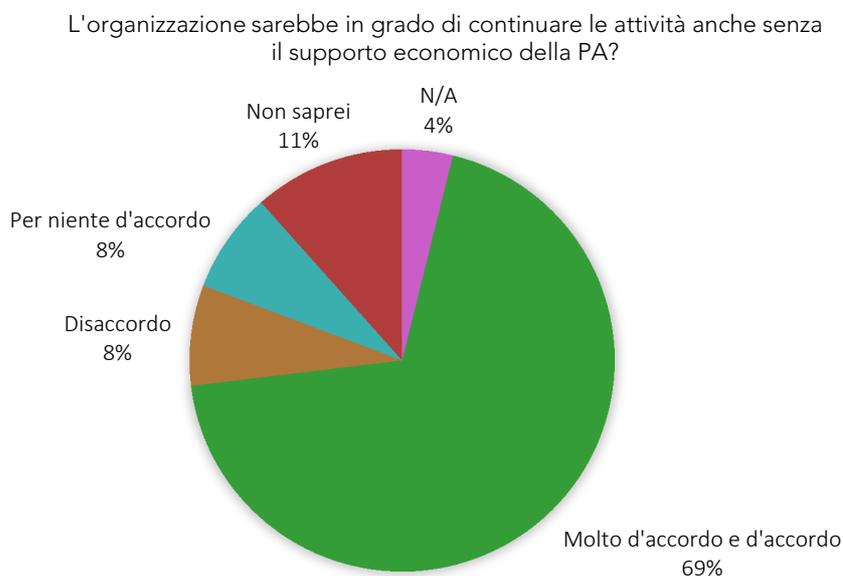
Fonte: elaborazione degli autori

Una seconda riflessione che emerge dai questionari riguarda la domanda che chiedeva alle organizzazioni di esprimere la loro opinione riguardo alla capacità "di continuare le attività anche senza il supporto economico della pubblica amministrazione?" (figura 8). Il 69% delle organizzazioni risponde che è "d'accordo" e "molto d'accordo" – solo l'8% "non è d'accordo" (stesso valore percentuale sia per il "per niente d'accordo" che per il "disaccordo") – ritenendo di poter proseguire nel tempo le proprie attività potendo fare a meno dell'interlocuzione e del sostegno dell'ente pubblico in generale. Questo dato induce una riflessione dal momento che in quel 69% vi sono anche organizzazioni che si sono costituite soprattutto grazie alle politiche

adottate dagli enti regionali e comunali proprio per promuoverne, soprattutto attraverso lo stanziamento di risorse finanziarie, la loro nascita o l'implementazione delle loro attività. In generale, come vedremo meglio attraverso gli studi di caso, l'idea che ha spinto molte imprese di comunità a rispondere di essere in grado di continuare le proprie attività anche senza il supporto della pubblica amministrazione è legata alla consapevolezza che, in quanto imprese, devono saper stare sul mercato senza aiuti finanziari pubblici. Nonostante questi siano molto importanti nella fase iniziale di costituzione e avviamento dell'impresa di comunità, nella fase successiva del suo sviluppo questo ruolo tende a diminuire, spesso in favore proprio del ruolo svolto dalla comunità locale. Quest'ultima, infatti, diventa l'elemento più importante non solo in qualità di beneficiario delle iniziative dell'impresa, ma anche e soprattutto per l'apporto di risorse (materiali e immateriali). Questo non vuol dire che le due realtà non debbano o possano collaborare nell'interesse della propria comunità.

Infatti, ciò che è importante sottolineare per il buon successo dell'impresa di comunità, è la necessità di riuscire a migliorare l'interlocazione tra questi attori non solo nella fase di avvio di un nuovo progetto, bensì instaurando un rapporto di dialogo e cooperazione stabile nel corso del tempo. Superata la fase di startup che i bandi pubblici possono facilitare, la messa a regime delle attività dovrebbe poter contemplare tra le risorse più preziose le relazioni con gli attori locali, sia pubblici che privati, funzionali a progettare assieme il percorso di sviluppo socio-economico della comunità.

FIGURA 8. IL RUOLO DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE NELL'ATTIVITÀ ORDINARIA DELL'IMPRESA DI COMUNITÀ



Fonte: elaborazione degli autori

## 3. IMPRESE DI COMUNITÀ, RETI E SPECIFICITÀ LOCALI. ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

### 3.1. Premessa

Dopo aver fatto il punto a livello generale sul percorso che porta alla nascita e allo sviluppo delle imprese di comunità, si presentano di seguito i risultati dell'indagine qualitativa. L'obiettivo è quello di approfondire gli aspetti emersi nelle interviste realizzate negli studi di caso. In particolare, prestando attenzione ad alcuni aspetti ritenuti fondamentali in questa ricerca – come le caratteristiche del gruppo promotore, i settori di attività nel quale esse operano per migliorare lo sviluppo locale, i modelli di governance adottati – si è cercato, da un lato, di mettere in evidenza in che modo il contesto locale, con le sue caratteristiche e specificità, è stato in grado di influenzare la formazione dell'impresa di comunità e come, al tempo stesso, questa stia influenzando il processo di cambiamento sociale ed economico all'interno della comunità. Dall'altro, di analizzare criticamente la capacità delle imprese di comunità di avviare nuove relazioni cooperative tra società civile e soggetti pubblici e privati.

### 3.2. La scelta degli studi di caso

La scelta degli studi di caso è stata fatta sulla base di una serie di elementi relativi alle peculiarità del loro processo generativo e al tipo di attività avviate.

In particolare, relativamente al primo aspetto, è stato scelto di concentrare l'indagine su tre Regioni, Toscana, Abruzzo e Campania, dove il processo generativo delle imprese di comunità è stato ampiamente sostenuto e accompagnato da enti pubblici o privati. Tra queste, le prime due regioni presentano un'ulteriore peculiarità: in entrambi i casi le imprese di comunità sono nate grazie ad un bando dedicato alle rispettive aree interne o marginali.

La prima esperienza analizzata è quella della Regione Toscana che, attraverso un bando pubblico, ha promosso la creazione della maggior parte delle imprese di comunità presenti oggi sul suo territorio.

Gli studi di caso toscani realizzati in questa indagine fanno parte, quindi, delle imprese di comunità nate grazie a questo bando regionale, ad eccezione di uno, riguardante un'impresa di comunità già esistente prima del 2018. Alla stregua di quanto fatto nella parte precedente, si cercherà di metterne in luce gli aspetti e i bisogni che hanno portato all'avvio del progetto, discutendo sulle caratteristiche specifiche di ognuna e sui benefici che apportano alle comunità di riferimento.

La seconda esperienza che si riporta è quella dell'Abruzzo e della sua "Rete dei Borghi". Rispetto al caso toscano, il bando che ha promosso la creazione di imprese di comunità nelle aree marginali interne della regione è stato di natura privata e nazionale e ha dato luogo ad un numero più contenuto di imprese di comunità rispetto alla Toscana. Oltre a questa, un'altra differenza molto importante è che nel caso abruzzese le neocostituite imprese di comunità sono state, sin dall'inizio, riunite in una rete che prende il nome di "Rete dei Borghi" e che consente loro di svolgere attività nei medesimi settori e in stretta continuità e collaborazione tra tutte le



imprese aderenti alla rete. Per l'approfondimento sul caso abruzzese, oltre ai materiali reperibili sui siti internet di Confcooperative e sul sito ufficiale della rete dei borghi (<https://borghiiinrete.it/>), è stata realizzata un'intervista telefonica con il presidente di Confcooperative Abruzzo, colui che ha ideato e che sta portando avanti questo progetto nella regione.

La terza esperienza riguarda la Regione Campania e, in particolare, la "Rete dei Piccoli Comuni del Welcome" (PCW), un progetto, che a partire soprattutto dalle province di Benevento e Avellino, si è posto l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita degli abitanti nei piccoli Comuni (inferiori ai 5.000 abitanti) attraverso interventi di imprenditorialità sociale e la costituzione di 10 imprese di comunità attraverso il coinvolgimento attivo dei migranti, intenzionati a stabilirsi in quei territori, e ai disoccupati originari di quei paesi, che intendono rimanervi o farvi ritorno.

Infine, guardando alle attività avviate da queste imprese, un'ultima parte sarà dedicata ad una riflessione sulle potenzialità che le imprese di comunità possono avere nella gestione dei beni comuni, avvalendosi del materiale raccolto in collaborazione con Labsus e pubblicato nel Rapporto 2019, e la realizzazione di uno studio di caso a Perugia.

La presentazione degli studi di caso segue uno schema che per tutte le esperienze analizzate mette in evidenza: (i) le caratteristiche socio-economiche del territorio di riferimento; (ii) il processo di costituzione; (iii) la mission e le attività; (iv) il modello di governance; (v) gli strumenti di partecipazione adottati e (vi) i benefici comunitari diretti e indiretti prodotti.

### 3.3. La Regione Toscana e le sue imprese di comunità

In Toscana, il processo di promozione e sviluppo delle imprese di comunità, orientato a cercare di contrastare lo spopolamento in numerose aree interne dovuto principalmente alla carenza di opportunità lavorative, è stato avviato ufficialmente a maggio del 2018, quando la regione decise di pubblicare un avviso pubblico nel quale comunicava lo stanziamento di 400 mila Euro per progetti di imprese di comunità rivolti a nuove iniziative imprenditoriali mirate a risollevare le aree montane e/o marginali dai problemi di cui sopra o a realtà già in essere che necessitavano di un contributo per avviare nuove attività<sup>6</sup>.

Il bando ha rappresentato per la regione una tappa importante di un percorso di politica collaborativa avviato nel 2017 attraverso il progetto "#CollaboraToscana" con l'obiettivo di creare un Osservatorio sulle politiche regionali volte a favorire progetti di economia collaborativa tra gli attori dei diversi territori, avviando e rafforzando i processi partecipativi e di co-progettazione tra attori pubblici, privati e società civile. Con questo progetto, la stessa regione ha assunto un ruolo di facilitatore per la sperimentazione di nuove modalità di realizzazione e gestione delle politiche pubbliche (Labgov, 2017).

I progetti imprenditoriali presentati e giudicati per la maggior parte meritevoli di finanziamento sono stati 32. Tra maggio e agosto 2018, la regione ha deciso, quindi, di

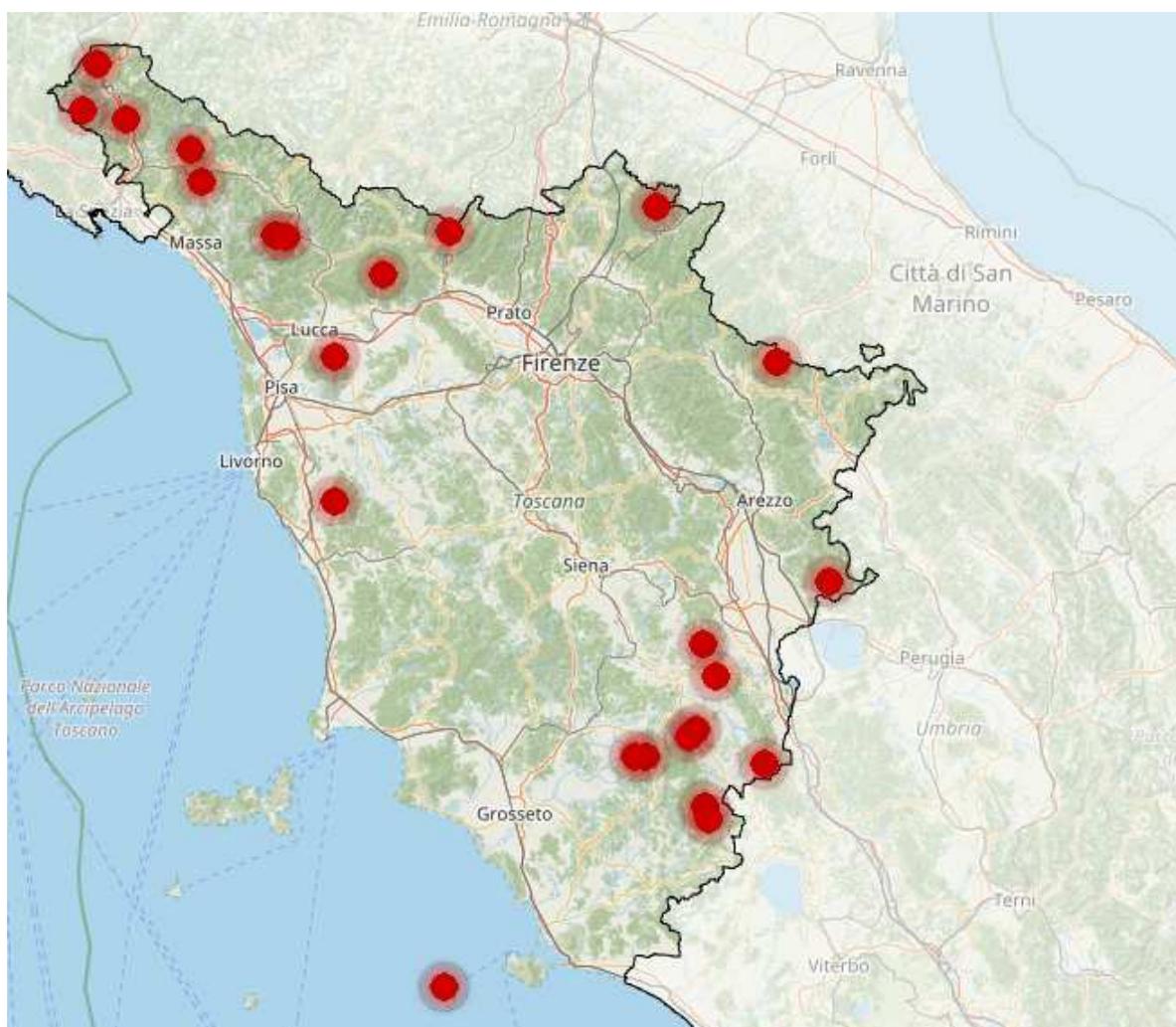
---

<sup>6</sup> Alcune informazioni dettagliate che riguardano il bando della Regione Toscana e i progetti di impresa di comunità che non sono stati oggetto dei nostri casi studio sono stati inseriti nel presente Rapporto facendo riferimento al sito ufficiale della regione e al portale dedicato alle imprese di comunità "Open Toscana/Collabora Toscana" (<http://coopdicomunita.toscana.it/>).

incrementare i fondi in favore di questa iniziativa e, con un ammontare complessivo di 1 milione e 200 mila Euro, ha approvato le proposte progettuali di 25 realtà su tutto il territorio regionale. Oggi, in otto province su dieci esiste un'impresa di comunità<sup>7</sup>.

Le aree maggiormente interessate da queste nuove forme di impresa sono quelle montane, come la Lunigiana, la Garfagnana, l'Appennino pistoiese fino al Casentino, e quelle marginali in zone che, pur essendo turistiche in alcuni momenti dell'anno, necessitano di progetti innovativi per risollevarne l'economia locale durante tutto l'anno, come alcune realtà in provincia di Pisa, altre in Val d'Orcia, nel grossetano, fino ad alcune isole (figura 9).

FIGURA 9. DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ FINANZIATE DAL BANDO REGIONALE 2018



Fonte: OpenToscana ([coopdicomunita.toscana.it/home](http://coopdicomunita.toscana.it/home))

In questa parte vengono analizzate alcune delle imprese di comunità finanziate dal bando del 2018. Tuttavia, è bene evidenziare che la regione, forte del successo ottenuto con tale bando, nel dicembre 2019 ha deciso di emanare un secondo bando dedicato alla costituzione di nuove imprese di comunità, aprendolo questa volta anche alle aree marginali urbane. Per farlo, la

<sup>7</sup> Di queste, una non è riuscita a partire e, quindi, sono 24 quelle che stanno proseguendo le attività previste.

regione ha provveduto a sostituire nuovamente l'articolo 11 bis della L. R. 73 del 2005 (già modificato in precedenza con la L.R. 24/2014, per introdurre le cooperative di comunità limitatamente alle aree montane e marginali della regione), con la L.R. del 67 del novembre 2019, per promuovere e riconoscere le cooperative di comunità che operano anche in "particolari contesti [...] quali aree metropolitane o periferie urbane, caratterizzati da minore accessibilità sociale, economica e di mercato che si traduca in rarefazione dei servizi e presenza di marginalità sociali" (art. 11 bis, comma 2). In questo secondo bando, il cui termine per la presentazione delle domande è stato fissato per il 28 febbraio 2020, sono stati stanziati 740 mila Euro.

TABELLA 6. ELENCO DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ FINANZIATE DAL BANDO REGIONALE 2018

Nome	Sede	Provincia
Filo&Fibra	San Casciano dei Bagni	Siena
Il Borgo	Montelaterone, Arcidosso	Grosseto
Laudato Sì	Isola del Giglio	Grosseto
Vivi Petroio	Petroio, Trequanda	Siena
La Guinadese	Guinadi, Pontremoli	Massa-Carrara
La C.I.A. Cultura Innovazione Ambiente	Palazuolo sul Senio	Firenze
Biofan	Monticello Amiata, Cinigiano	Grosseto
Cooper Pracchia	Pracchia, Pistoia	Pistoia
Ecosistema Comunale Castell'Azzara	Castell'Azzara	Grosseto
San Giovanni delle Contee	San Giovanni delle Contee, Sorano	Grosseto
Vallesanta di Corezzo	Corezzo, Chiusi della Verna	Arezzo
Alter Eco	Equi Terme, Fivizzano	Massa-Carrara
Dispensa Montana	Fabbriche di Vergemoli	Lucca
Valli di Ziri	Zeri	Massa-Carrara
Mulazzo Ospitalità e Ambiente	Groppoli, Mulazzo	Massa-Carrara
Insieme per le Dieci Castella	Sorana, Pescia	Pistoia
La Torre Verni	Verni, Galliciano	Lucca
Centro Culturale Compitese	Pieve di Sant'Andrea a Compito, Capannori	Lucca
La Montagna Cortonese	Monte Ginezzo, Cortona	Arezzo
La Camigliese	Campiglia d'Orcia, Castiglione d'Orcia	Siena
Terrantica	Pastina, Santa Luce	Pisa
Parco Vivo	Vivo d'Orcia, Castiglione d'Orcia	Siena
Compagnia Popolare del Teatro Povero	Monticchiello, Pienza	Siena
Medicea	Fivizzano	Massa-Carrara

Fonte: OpenToscana (coopdicomunita.toscana.it)

Nel bando regionale, tra i requisiti che i progetti di impresa di comunità dovevano possedere, oltre al soddisfacimento di specifici bisogni istituendo nuovi servizi, vengono esplicitate anche le modalità attraverso le quali questi obiettivi dovranno essere perseguiti nel corso dell'implementazione delle attività delle imprese finanziate, ovvero, attraverso forme di partecipazione e di coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati del territorio.

Una volta finanziati e messi a regime i progetti, le imprese di comunità sono state messe in comunicazione tra di loro grazie a degli incontri e a dei gruppi di lavoro predisposti dalla regione al fine di dare supporto e uniformità nello svolgimento delle attività a tutte le 24 forme di impresa. Le occasioni di incontro e confronto nel corso del 2019 sono culminate con la stipula di un

accordo formale tra la Regione, l'ANCI Toscana, le Centrali Cooperative locali, le imprese di comunità e i loro Comuni di appartenenza dal titolo "Protocollo di rete sulla cooperazione di comunità in Toscana" (approvato con la delibera della Giunta n. 51 del 27/01/2020).



Fonte: OpenToscana (coopdicomunita.toscana.it)

Tale Protocollo intende essere un mezzo per rafforzare e creare condizioni sempre migliori per lo sviluppo e il mantenimento delle imprese di comunità. Per fare questo, tutte le parti coinvolte si sono impegnate a collaborare e dialogare in modo stabile e continuativo. In particolare, la regione si impegna a proseguire le attività di accompagnamento e supporto all'esperienza delle imprese di comunità creando nuove condizioni per il loro finanziamento e avviando nuovi interventi in co-progettazione con ANCI e le Centrali Cooperative, così da rafforzare il ruolo dei operatori di comunità nella realizzazione di interventi e politiche pubbliche in stretta partnership con le amministrazioni locali.

Per caratterizzare l'esperienza delle imprese di comunità in Toscana, la regione si è impegnata, inoltre, a promuovere il riconoscimento e la diffusione dei valori cooperativi e, in convenzione con ANCI Toscana, intende lavorare nel corso del 2020 ad un marchio unico per tutte le attività e i prodotti realizzati dalle imprese di comunità della regione, come ulteriore simbolo di unione e collaborazione. Per realizzare questi obiettivi, oltre alla collaborazione sistematica tra la regione e gli altri attori di cui sopra, all'interno della neocostituita rete formale, le imprese di comunità si dichiarano disponibili a svolgere congiuntamente iniziative e progetti in ottica di promozione e consolidamento della rete.

Nei paragrafi successivi vengono trattati gli studi di caso toscani realizzati in agosto 2019.

### 3.3.1. Cooperativa di comunità Compagnia Popolare del Teatro Povero di Monticchiello

La "Compagnia Popolare del Teatro Povero" di Monticchiello, opera in un piccolo borgo del Comune di Pienza, in Val d'Orcia (provincia di Siena), che conta circa 200 abitanti. Le caratteristiche socio-economiche di Monticchiello sono strettamente legate al Teatro Povero, un progetto sociale e culturale nato negli anni Sessanta per rispondere alla crisi della mezzadria che stava producendo un grave problema di spopolamento.



Fonte: teatropovero.it

Il primo spettacolo della Compagnia è stato portato in scena nel 1967. In un borgo senza un teatro, in maniera del tutto spontanea, la popolazione decise di riunirsi attorno all'idea di "spettacolo in piazza" come modo per resistere alla crisi e con l'obiettivo di preservare la cultura e la storia del borgo. Portare in scena ogni anno l'*autodramma* costruito durante le assemblee, in presenza di tutti gli abitanti del borgo, è la caratteristica che rende oggi il Teatro Povero famoso in tutto il mondo come esempio di partecipazione e di coesione della comunità che si fa carico in prima persona delle problematiche che la affliggono<sup>8</sup>.

Attorno al Teatro, nel corso degli anni, sono nati dei servizi (es. osteria, edicola, centro per la distribuzione di farmaci, centro di accoglienza) che hanno eletto Monticchiello come modello per le cooperative di comunità toscane ben prima degli interventi pubblici degli ultimi anni.

### Processo di costituzione e attività

La "Compagnia Popolare" si costituisce ufficialmente come cooperativa di produzione e lavoro nel 1980. Le attività offerte ruotano attorno alla stagione teatrale che porta in scena ogni anno, sia in estate che in inverno, gli spettacoli ideati e scritti da tutti gli abitanti.

Oggi, il turismo rimane la risorsa principale che muove l'economia del borgo e nel corso degli anni la cooperativa ha iniziato a gestire il Granaio, che ospita un emporio polifunzionale dove è possibile trovare un punto per la distribuzione dei farmaci da banco (a Monticchiello non c'è la farmacia), l'edicola, un piccolo punto vendita con i prodotti delle aziende agricole locali e la sede del centro di accoglienza. La cooperativa, inoltre, gestisce anche alcuni servizi socio-sanitari all'interno della "Bottega della Salute"<sup>9</sup>.

I turisti, grazie ai pacchetti offerti, hanno la possibilità di assistere allo spettacolo teatrale, visitare il borgo e la Val D'Orcia e mangiare alla Taverna di Bronzone (per il periodo estivo) e di Bronzino (durante l'inverno), gestiti direttamente dalla stessa cooperativa, dove è possibile assaporare la cucina tipica toscana con piatti preparati dagli abitanti di Monticchiello.

La cooperativa gestisce, inoltre, il museo *Tepotratos* del paese legato al TEatro POpolare TRAdizionale TOScano da cui prende il nome, un bed and breakfast, organizza percorsi di trekking da Monticchiello a Pienza e in tutta la Val d'Orcia e laboratori teatrali in collaborazione con le scuole dei borghi limitrofi.

Accanto a queste attività, l'ultimo progetto realizzato dalla cooperativa è stato l'apertura e la gestione della ciclo-officina a Bagni Vignoni (piccola località vicina al borgo nota per le terme), dove è possibile noleggiare biciclette elettriche e classiche, così da ampliare l'offerta turistica per visitare la Valle.

---

<sup>8</sup> Sito web della Compagnia Teatrale di Monticchiello: <https://teatropovero.it/archivio-storico-del-teatro/breve-storia-del-teatro-povero-di-monticchiello/>.

<sup>9</sup> Un sistema gratuito di punti di accesso attivi nelle zone rurali (montane e insulari) disagiate, perché distanti dai centri urbani, della Regione Toscana per garantire servizi pubblici di prossimità ad ampio spettro (es. sanitario, sociale, servizi telematici, servizi alla persona) a tutti i cittadini con un'attenzione particolare ai soggetti più fragili e vulnerabili. Il progetto, nato nel 2012 grazie a Uncem con il nome "Ecco fatto", è stato poi ampliato nel 2015 grazie alla collaborazione tra Regione e ANCI con il nome "Bottega della Salute", ponendo così l'accento sui servizi di tipo socio-sanitario rivolto a quei territori dove, oltre ad una bassa densità demografica e alti tassi di popolazione anziana, esistono anche difficoltà di spostamento per la mancanza di servizi di mobilità pubblica.



Gli spazi dove si realizzano le altre attività oltre a quella teatrale  
Fonte: teatropovero.it

### Modello di governance

A Monticchiello tutti i 200 abitanti sono soci della cooperativa e partecipano alla realizzazione dello spettacolo, come attori, supporto alla regia, aiuto per la scenografia, supporto audio e luci. Inoltre, le stesse persone che di sera salgono sul palcoscenico per esibirsi, durante il giorno sono commesse del Granaio o servono in Taverna. Tra i soci vi sono anche tre aziende private di Monticchiello che sono il piccolo supermercato del paese, un artigiano e una ditta di elettricisti.

Tutta l'attività legata al teatro e alla messa in scena dello spettacolo viene offerta a titolo volontario da tutti gli abitanti del paese e per questa ragione, da qualche anno, è nata l'Associazione "Amici del Teatro Povero", così da tutelare e regolare l'attività di volontariato secondo la normativa vigente.

Il Consiglio di Amministrazione è composto da 15 persone e al suo interno è ulteriormente articolato in Commissioni per ogni settore di attività. Per spiegare l'importanza che riveste il CdA per gli abitanti di Monticchiello, si riportano le parole del direttore della cooperativa.

[...] quando ci sono le elezioni del CdA c'è più fermento di quando ci sono le elezioni comunali! Qui il teatro è tutto! Ciò che rappresenta per gli abitanti di Monticchiello è più importante dell'amministrazione comunale di Pienza con la quale si ci sono rapporti, essa infatti è promotore delle nostre attività, ma sono più le volte che il teatro influenza l'amministrazione che viceversa. Per Monticchiello l'amministrazione locale è il teatro!

Al momento della costituzione della cooperativa, nel 1980, il suo avviamento è stato possibile grazie al contributo economico di tutti i soci, con il quale venne acquistata quella che doveva essere la prima sede e che oggi è il Granaio. Così è iniziata l'attività della Compagnia.

Oggi la cooperativa, oltre alla vendita di beni e servizi, sostiene le proprie attività anche grazie alla capacità di partecipare a bandi pubblici, europei e regionali<sup>10</sup>, o emanati da fondazioni private, e alle donazioni di privati interessati alle sue attività.

---

<sup>10</sup> Tra questi rientra anche il bando della Regione Toscana del 2018 citato in precedenza. Al riguardo, è importante sottolineare che questo è l'unico caso di impresa di comunità dove il bando regionale non è stato funzionale all'avvio dell'impresa, ma a consolidarne le attività già avviate da anni.



La Compagnia del Teatro Povero (ovvero gli abitanti di Monticchiello) in scena durante la stagione teatrale 2019

Fonte: foto scattata durante la ricerca sul campo dagli autori

## Partecipazione

A Monticchiello tutta la comunità partecipa alle attività della cooperativa in modo volontario, ad esempio prendendo parte a vario titolo agli spettacoli teatrali, ma ci sono persone regolarmente assunte. In estate la Compagnia conta circa 25-30 dipendenti, mentre nei mesi invernali il numero diminuisce a circa 10. Attualmente, presso la cooperativa lavorano anche 5 dei 10 ragazzi accolti con il progetto SPRAR (Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati)<sup>11</sup>, due nella Taverna e tre presso la ciclo-officina di Bagni Vignoni. Come racconta il direttore, molte sono le persone che supportano l'attività del Teatro in modo volontario nei mesi estivi: c'è chi offre un aiuto in Taverna, chi supporta il B&B nell'accoglienza dei turisti e chi, solo da quest'anno, si offre come guida della Val d'Orcia nei percorsi in bicicletta. Di seguito le parole che l'intervistato utilizza per descrivere la partecipazione che il Teatro è in grado di stimolare sia negli abitanti di Monticchiello, ma anche in chi viene da fuori.

Da 53 anni a Monticchiello si incontrano generazioni, vite che si mescolano in piazza e che diventano spettacolo e tutte, nonostante gli anni che passano e le molteplici difficoltà, continuano a collaborare a questa avventura. Oltre alla gente del posto, però, a Monticchiello si è soliti anche accogliere chi viene da fuori ed è interessato alle attività. Così è stato anche per me, io non sono di Monticchiello, per caso mi sono ritrovato a dare una mano a riparare un guasto tecnico dieci anni fa, e oggi mi ritrovo ad essere il direttore, una volta recitavo anche, oggi non più, ma recita mio figlio. Questi anni di storia del Teatro sarebbero stati molto diversi, e forse con una durata più breve nel tempo, senza l'amicizia, l'aiuto e il reciproco riconoscimento dei tanti che ci sono stati vicini, che hanno condiviso con noi l'importanza che per Monticchiello riveste il Teatro.

## Beneficio comunitario

I benefici comunitari della Compagnia risiedono nelle attività che la cooperativa offre per gli abitanti: gli spettacoli rappresentano, infatti, un beneficio che ricade su tutto il borgo e su chi lo

---

<sup>11</sup> Lo Sprar è stato istituito nel 2002 con la Legge n. 189 e poi riconosciuto come sistema di seconda accoglienza rispetto ai CAS (Centri di Accoglienza Straordinari) dal D.lgs. 142 del 2015.

abita. Tutte le attività che un turista può svolgere a Monticchiello sono collegate alla cooperativa, o perché da essa organizzate o perché realizzate da privati soci della cooperativa stessa.

Data la particolarità dell'esperienza, il caso di Monticchiello risulta unico e dalle peculiarità difficilmente replicabili in un altro contesto. Nonostante questo, però, l'esperienza dell'autodramma come strumento di coinvolgimento e partecipazione attiva della popolazione ai suoi problemi interni, garantisce uno dei livelli più elevati di *empowerment* della società civile (Arnstein, 1969) e un esempio al quale guardare anche solo per prendere ispirazione sulle modalità d'individuazione degli strumenti per coinvolgere la popolazione nel prendersi cura di se stessa (Berti, 2017).



La piazza di Monticchiello che in estate si trasforma nel palcoscenico della Compagnia Popolare

Fonte: [teatropovero.it](http://teatropovero.it)

### 3.3.2. Cooperativa di comunità Vivi Petroio

Petroio è un piccolo borgo nel Comune di Trequanda in provincia di Siena, a circa 450 metri sul livello del mare, tra la Val di Chiana e la Val d'Orcia. Tutto il paese si articola lungo una sola strada che consente di attraversare il piccolo centro storico, passare per le due chiese principali, quella dei Santi Pietro e Paolo e quella di San Giorgio, fino ad arrivare al Palazzo Pretorio, che oggi ospita il Museo della Terracotta.



Petroio

Fonte: [valdichianasenese.com](http://valdichianasenese.com)

Petroio conta circa 370 abitanti che sono per la maggior parte anziani. Ogni anno il tasso di natalità risulta sempre più basso. Negli ultimi dieci anni gli esercizi commerciali, che rappresentavano i principali punti di riferimento per la socialità degli abitanti, hanno iniziato a chiudere uno dopo l'altro. Sorte, questa, che rischia di toccare anche all'unico negozio di alimentari presente nel borgo. Anche il Museo della Terracotta sta vivendo un periodo di crisi, a causa di un sempre più ridotto numero di visitatori e di una scarsa organizzazione dell'offerta turistica che viene garantita saltuariamente solo grazie all'attività volontaria di qualche abitante.

### Processo di costituzione

La cooperativa di comunità "Vivi Petroio" si costituisce ufficialmente nel 2018 con la denominazione di cooperativa di comunità, grazie al riconoscimento previsto dalla Legge regionale n. 24/2014, art. 11 bis, comma 1. Tuttavia, come messo in evidenza in precedenza e che riprenderemo in seguito, essendo al momento quella di comunità una qualifica priva di valore giuridico, essa adotta la forma di cooperativa di produzione e lavoro. Nonostante la sua giovane costituzione, il suo processo generativo arriva da più lontano, dopo un lungo periodo di messa appunto di un insieme di azioni da realizzare nell'interesse del piccolo borgo medioevale.



Il gruppo promotore il giorno della presentazione del progetto di cooperativa di comunità con l'Assessore Vittorio Bugli e Paolo Scaramuccia responsabile promozione e servizi associativi di Legacoop

Fonte: [open.toscana.it](http://open.toscana.it)

Di seguito riportiamo le parole del presidente che spiegano molto bene come è nata l'idea di costituire una cooperativa di comunità a Petroio, che non è il suo paese natale, ma dove ha sempre trascorso le vacanze estive, perché è il paese di origine della famiglia della madre.

L'idea di fare qualcosa per Petroio non coincide con il bando della regione, ma iniziò circa dieci anni fa. Quando venivo qui d'estate e mi ritrovavo con i miei amici di infanzia, mi accorgevo che ogni anno molti di loro arrivavano qui per le vacanze e poi andavano a vivere nelle cittadine qui intorno per tutto il resto dell'anno. Siccome qui i giovani si sono sempre riuniti in gruppo per fare cose

insieme, indipendentemente dalle età diverse, un'estate si iniziò a ragionare di dover fare qualcosa in concreto, altrimenti ci saremmo ritrovati qui solo per le vacanze estive e per il resto dell'anno tutto qui sarebbe morto. Per molto tempo le nostre rimasero solo idee delle quali si parlava al bar o per strada, ma c'erano ed erano valide (intervista al presidente della cooperativa).

La nascita della cooperativa di comunità è stata favorita dalle numerose professionalità del mondo della cooperazione sociale attivate dall'attuale presidente e riunite nel giugno 2017 in un convegno aperto a tutta la cittadinanza durante il quale il gruppo promotore (20 giovani con un'età compresa tra i 20 e i 38 anni) ha esposto agli abitanti di Petroio il progetto e le ipotesi di attività da realizzare, lasciando costantemente aperto il dibattito con la popolazione locale per rivedere o integrare l'idea iniziale con le proposte di tutti. Come racconta il presidente:

Quel giorno il paese c'era tutto, qui la gente è sempre stata sensibile ai problemi di spopolamento perché li riguarda in prima persona. Questo incontro si è svolto esattamente con un anno di anticipo rispetto all'uscita del bando regionale, quindi abbiamo avuto un anno per lavorare al progetto che abbiamo presentato a fine 2018. Quando il bando è arrivato è stato un aiuto a partire perché la gente non aveva gli strumenti giusti per affrontare i problemi. Il giorno della firma dell'atto costitutivo della cooperativa di comunità, dal notaio ci siamo presentati tutti noi del gruppo promotore e abbiamo portato 150 firme raccolte tra gli abitanti del paese per dimostrare che la comunità c'era. Le firme le abbiamo bloccate noi per nostra scelta a 150, altrimenti sarebbero state quanti sono gli abitanti di Petroio (intervista al presidente della cooperativa).

### Mission e attività

Le attività che la cooperativa di comunità ha avviato riguardano la ristrutturazione e la gestione di Palazzo Brandano, una residenza storica del borgo adibita a hotel fino a quattro anni fa, gestita da una famiglia egiziana dal 2005 al 2009 e poi chiusa e rimasta inutilizzata. L'interno del Palazzo risulta ancora dotato di gran parte degli arredi necessari ad una struttura di ricezione turistica, la cucina è funzionante e l'esterno negli anni è stato curato da due giardinieri del paese in maniera volontaria. Per la gestione dell'immobile la cooperativa di comunità ha partecipato e vinto un bando (9 anni + 9) del Comune di Trequanda e per i primi quattro anni pagherà un affitto a prezzo agevolato.



Nella foto una parte della facciata di Palazzo Brandano e una parte del Museo della Terracotta con le riproduzioni in miniatura di alcune città toscane

Fonte: [open.toscana.it](http://open.toscana.it)



Prima il palazzo era stato dato in gestione ad un imprenditore privato, come del resto fanno molte amministrazioni, ma non appena c'è stata l'opportunità di poterlo affidare ad un gruppo di giovani del paese e realmente interessati a valorizzarlo nell'interesse della comunità, per l'amministrazione è stata un'occasione da cogliere. Il vero problema per le piccole amministrazioni come la nostra sono le risorse economiche. Per più di un anno abbiamo lavorato su come aiutare lo sviluppo del progetto di riqualificazione e gestione del Palazzo Brandano, poi è arrivato il bando della regione e vi abbiamo partecipato. Senza queste risorse il progetto sarebbe partito lo stesso, ma sicuramente con molte più difficoltà (intervista al sindaco).

Oltre alla riapertura e gestione dell'albergo situato all'interno di Palazzo Brandano, il progetto punta alla creazione di un albergo diffuso all'interno del borgo di Petroio. A questo si aggiunge poi la necessità di riorganizzare la gestione del Museo della Terracotta, di contribuire ad evitare la chiusura del negozio di alimentari e garantire che il bar, attualmente gestito dalla cooperativa sociale "Eccoci" di Prato (che si trova a oltre 100 km di distanza da Petroio), uno dei soci sovventori della cooperativa di comunità, apra in modo continuativo e sia gestito dagli abitanti del paese. I beni e servizi realizzati dalla cooperativa sono rivolti a tutti gli abitanti del borgo, ma per i promotori della cooperativa è importante che tutti si impegnino concretamente, anche "semplicemente" diventando soci.

L'amministrazione locale risulta essere un interlocutore importante per implementare le attività della cooperativa e per l'affidamento ad essa nella gestione di alcuni beni di sua proprietà. Tuttavia, ciò che il presidente ha precisato più volte è l'importanza che questa non entri a far parte della base sociale, perché è necessario che ognuno abbia il proprio ruolo e, secondo il suo punto di vista, avere la pubblica amministrazione all'interno della cooperativa non porta particolari vantaggi, ma rappresenta una questione prettamente politica.

### Modello di governance

"Vivi Petroio" è una cooperativa di produzione e lavoro che ad oggi conta 80 soci in totale, anche se è previsto che in breve tempo tutti i 370 abitanti di Petroio aderiscano alla cooperativa date le attività che essa sta realizzando per coinvolgere attivamente la popolazione locale e l'elevata risposta e partecipazione di questa alle assemblee e agli altri incontri pubblici organizzati per condividere le idee e le attività da realizzare e mettere a regime. In generale, dalle interviste realizzate emerge che, con molta probabilità, in poco tempo i soci tenderanno comunque ad aumentare, perché si assiste alla volontà di aderire alla cooperativa anche da parte di quelle persone che non vivono più a Petroio, ma che lì hanno familiari o immobili di proprietà e che si sentono parte della comunità pur non frequentandola assiduamente.

L'organo di gestione è il Consiglio di Amministrazione ed è composto da 11 persone: gli otto giovani del gruppo promotore e tre rappresentanti dei soci sovventori, tra i quali vi è il presidente della Società Operaia che è tra gli enti più influenti del paese per quanto riguarda il coinvolgimento della popolazione. La struttura organizzativa e gestionale della cooperativa, per utilizzare le parole del presidente, è stata pensata "come una sorta di amministrazione". Per ogni area di attività sono state, infatti, conferite delle deleghe in modo da avere dei gruppi di cittadini impegnati in attività precise in base ai loro interessi, ma dove tutti sono a conoscenza delle attività degli altri e le decisioni vengono prese collettivamente durante le assemblee.

I soci sovventori sono la cooperativa sociale di Prato, l'unica a non essere di Petroio, un'azienda agricola locale, che produce olio e che è di proprietà di uno dei ragazzi del gruppo promotore,

un'azienda edile, che gestisce una cava per l'estrazione di materiali da costruzione, e una che produce terracotta. Ogni socio sovventore si è impegnato a sottoscrivere 5 mila Euro.

Le risorse utilizzate dalla cooperativa nella fase di costituzione e di avvio delle attività sono state fornite dalla Regione Toscana, dalle quote dei soci (25 Euro ciascuno), dal contributo dei soci sovventori e 7 mila Euro provenienti da un bando dell'AGCI. Queste, più un contributo del Comune di Trequanda, sono state utilizzate quasi totalmente per la ristrutturazione del Palazzo Brandano. Infine, è da poco uscito un bando dell'ANCI per finanziare nuovi progetti dedicati alla creazione di Centri commerciali naturali<sup>12</sup> al quale l'intervistato afferma di voler partecipare qualora questo ulteriore progetto riscuotesse l'interesse della comunità.

Oggi la cooperativa ha un dipendente. Numerosi sono i volontari che offrono il proprio aiuto nel portare avanti le attività. In assenza di una normativa nazionale che permetta alla cooperativa, data la forma giuridica adottata, di poter coinvolgere i volontari direttamente nella base sociale, l'idea è quella di costituire in futuro un'associazione a supporto della cooperativa che includa tutti coloro che intendono dare un supporto volontario.

### Partecipazione

Il principale strumento utilizzato sin dall'inizio per coinvolgere tutti gli abitanti è stato quello dell'assemblea pubblica. L'intervistato, infatti, precisa che:

È stato importante coinvolgere sin dall'inizio tutto il paese nel progetto. Ovviamente non è stata una cosa facile, durante le prime riunioni la gente era molto scettica sul progetto della cooperativa [...] ho seriamente pensato che non ce l'avremmo mai fatta!

Lo spazio naturale per fare le assemblee paesane è stato il teatro della Società Operaia (dove vengono organizzati molti eventi sia nel periodo invernale che in quello estivo) e ad ogni riunione partecipavano circa 80/90 persone. Quando è uscito il bando qui si era arrivati al punto che tutti erano d'accordo con il progetto di cooperativa di comunità, dovevamo scriverlo e presentarlo e per questo i più anziani lasciarono a noi giovani il compito (intervista al presidente della cooperativa).

Dal momento della costituzione, le assemblee rivolte alla comunità continuano a svolgersi a cadenza regolare una volta ogni due mesi e la partecipazione degli abitanti risulta sempre più numerosa, molti non soci (che verosimilmente potranno diventare soci non appena il CdA deciderà di ampliare la base sociale) partecipano a questi incontri perché interessati alle attività.

Ad esempio qui a Petroio ci vivono i genitori dei gestori degli Hotel Vespucci di Firenze e sono interessati all'albergo, si sono anche resi disponibili ad insegnare ai nostri ragazzi di Petroio come si fa accoglienza alberghiera. Lo stesso vale per uno chef di un ristorante di Bagno Vignoni che può insegnare ai cuochi come gestire la cucina. Queste persone a volte prendono parte alle assemblee perché hanno interesse nel conoscere il livello di avanzamento del nostro progetto dato che hanno anche loro un legame con questo borgo (intervista al presidente della cooperativa).

---

<sup>12</sup> Come evidenziato sul sito della Regione Toscana, i Centri commerciali naturali (Ccn) sono vere e proprie gallerie commerciali a cielo aperto. Si tratta di importanti vie commerciali, ma anche di centri storici e reti di negozi di vicinato, dove i commercianti si uniscono per valorizzare il territorio, offrire servizi migliori ed abbattere i costi mettendo comunque in primo piano la qualità e la correttezza verso il cliente.



A Petroio la cooperativa di comunità, al di là delle azioni previste dal progetto, contribuisce attivamente a ricostruire il tessuto sociale della comunità, rafforzando la coesione tra i suoi abitanti. Tra gli obiettivi della cooperativa c'è, infatti, anche quello di riunire tutti i gruppi informali di abitanti e le associazioni presenti sul territorio all'interno di un progetto per il bene comune, superando anche piccole rivalità e disaccordi che hanno radici lontane nel tempo. A tale proposito l'intervistato ribadisce:

La cooperativa di comunità unisce tutti al suo interno e tutti in qualche modo sono chiamati a fare qualcosa insieme per il paese. Poi, il fatto che io sia di Prato, da un lato, ha aiutato a unire le persone perché sono fuori dalle tante dinamiche interne al borgo che, invece, conoscono bene coloro che vivono da sempre qui. Dall'altro, anche se non sono nato in questo territorio, mi sono sempre sentito parte della comunità e la stessa mi ha sempre accolto come uno del paese (mia madre è nata a Petroio). Nelle piccole realtà paesane la gente che viene da fuori è sempre vista con un po' di "sospetto". Nei paesi toscani d'altronde si respira ancora quel vecchio e sano campanilismo che ha fatto sì che queste comunità sopravvivessero fino ad oggi (intervista al presidente della cooperativa).

### Beneficio comunitario

Tutte le attività avviate dalla cooperativa sono orientate a generare un beneficio comunitario diretto di doppia natura: garantire servizi essenziali per gli abitanti (punto vendita di generi alimentari e bar) e offrire nuove opportunità lavorative per i giovani attraverso il settore turistico (gestione dell'albergo all'interno di Palazzo Brandano e gestione del Museo della Terracotta).

Mi piacerebbe che nell'albergo ci lavorassero tutte persone del paese anche perché chi viene da fuori non ci mette il cuore, qui non siamo albergatori, siamo operatori di comunità. Inoltre, quello che è importante per la gente è che i servizi ci siano e che il paese esista.

Infine, un altro obiettivo della cooperativa di comunità è quello di offrire un supporto a titolo gratuito ai commercianti del paese che si trovano in difficoltà con la loro attività, sfruttando le conoscenze e le competenze degli stessi abitanti, come ad esempio un percorso di accompagnamento offerto da una socia laureata in economia che ha lavorato in percorsi di supporto per imprese in difficoltà. Questo perché il messaggio che deve passare soprattutto a chi pensa che vogliamo arricchirci attraverso la cooperativa di comunità, è che la cooperativa non vuole prendere il monopolio di tutti i negozi del paese. Anche se per la cooperativa fosse un debito far funzionare un'attività commerciale, deve riuscirci per il bene della comunità (intervista al presidente della cooperativa).

Accanto a questi benefici diretti, grazie alle attività e, soprattutto, al modello di coinvolgimento e partecipazione adottato dalla cooperativa di comunità, si realizza anche un beneficio comunitario indiretto: il rafforzamento del tessuto sociale all'interno del borgo di Petroio.

### 3.3.3. Cooperativa di comunità Parco Vivo

Non molto distante da Monticchiello e da Petroio, sempre grazie al bando della Regione Toscana, è nata la cooperativa di comunità "Parco Vivo". Essa basa il suo progetto sulla riscoperta e la valorizzazione del parco del paese e delle sorgenti che si trovano al suo interno.



Fonte: parcovivo.it

Vivo d'Orcia nasce sul Monte Amiata ed è il borgo più alto di tutto il comprensorio amiatino. È una frazione del Comune di Castiglione d'Orcia in provincia di Siena e conta circa 500 abitanti. Il contesto socio-economico di Vivo è quello dei piccoli paesi di montagna abitati per la maggior parte da anziani, circa 400 sul numero totale degli abitanti. I giovani sono sempre meno e i pochi rimasti fanno fatica a trovare un'occupazione. Molti si spostano per studiare nelle città limitrofe e spesso tendono a non ritornare a vivere nel borgo. Esiste, quindi, sia un problema di spopolamento che di isolamento dato dalla collocazione geografica del borgo, a cui si aggiunge quello della mancanza di servizi essenziali, come la chiusura dell'ufficio postale avvenuta quattro anni fa. Stessa sorte stava per accadere, poco tempo fa, all'unica banca, ma, grazie ad una serie di mobilitazioni di tutta la cittadinanza, è riuscita a rimanere aperta.

I principali punti di riferimento e di ritrovo per chi abita a Vivo sono i due bar, situati uno nella parte alta del paese e l'altro nella zona residenziale, la tabaccheria e un negozio di alimentari. Per quello che riguarda i servizi socio-sanitari maggiormente strutturati, o le urgenze, è necessario recarsi nel centro abitato più grande e più vicino che si trova a circa 9 km di distanza.

A Vivo d'Orcia, attraverso le parole degli intervistati, il presidente e il vice presidente della cooperativa di comunità, emerge un forte senso di appartenenza ai luoghi di nascita e di vita e il forte desiderio di impegnarsi per fare in modo che il paese "non muoia". Questo senso di appartenenza, raccontano gli intervistati, è sempre stato forte anche grazie alla cultura dell'associazionismo che è da sempre presente nel paese.

### Processo di costituzione e attività.

Dopo aver superato le fasi di selezione previste dal bando della Regione Toscana, concluse a dicembre 2018, "Parco Vivo" si costituisce ufficialmente il 28 febbraio 2019 come cooperativa di trasporto.



Il parco e le Sorgenti dell'Ermicciolo di Vivo d'Orcia

Fonte: parcovivo.it



Le attività che la cooperativa ha avviato e intende realizzare mirano a valorizzare gli aspetti naturalistici, storici e culturali di Vivo d'Orcia, avvalendosi di guide professioniste che sono anche abitanti del paese e che vantano una profonda conoscenza del territorio. Gran parte dell'offerta ruota attorno alla risorsa principale per queste zone, l'acqua. Nel punto più alto del paese, presso le Sorgenti dell'Ermicciolo, sgorga il fiume Vivo, uno dei principali affluenti del fiume Orcia, che porta acqua potabile a tutti gli acquedotti della Val di Chiana e della provincia di Siena. All'interno del parco vi è anche un antico romitorio che risale al XI secolo, un tempo abitato dai monaci Camaldolesi.

All'interno del paese c'è un edificio oggi inutilizzato, dove un tempo c'erano le scuole elementari, che grazie alla cooperativa di comunità diventerà un ostello. L'edificio è situato all'interno del centro abitato ma è collegato alle Sorgenti dell'Ermicciolo da un sentiero ("Sentiero dell'acqua") lungo il corso del fiume sul quale è possibile strutturare dei percorsi di trekking di varie difficoltà che consentono di conoscere Vivo, visitare il parco dove si trovano le Sorgenti, e proseguire la camminata fino ad arrivare in vetta al Monte Amiata.

Il percorso turistico è stato strutturato dal gruppo promotore della cooperativa di comunità assieme al CAI (Club Alpino Italiano) che offre una formazione alle guide turistiche e che prossimamente aprirà la prima sede CAI sul Monte Amiata.

Ulteriori attività previste dal progetto della cooperativa, ma che sono ancora in fase di attuazione, sono la riapertura del museo dell'acqua e la riapertura di un piccolo chiosco-bar all'interno del parco.

Oltre alle attività turistiche la cooperativa intende implementare, sul modello di quello che avviene già a Monticchiello, la "Bottega della Salute", una rete di servizi essenziali offerti dai giovani del paese che svolgono il servizio civile agli anziani e alle persone che si trovano in difficoltà nel provvedere da sole a queste necessità.

L'idea della cooperativa di comunità nasce dall'esperienza del vice presidente con il Teatro Povero di Monticchiello, nella quale ha avuto modo di toccare con mano la potenza dell'azione collettiva di fronte a problematiche quali la crisi economica e lo spopolamento. Pur consapevole dell'unicità dell'esperienza di Monticchiello e del Teatro come "ring dove discutere pubblicamente dei problemi di tutti", egli, che è nato e cresciuto a Vivo, racconta di aver visto in un momento di crisi economica del borgo, di mancanza di occasioni di aggregazione a causa delle difficoltà di mantenere attive le organizzazioni di volontariato della zona e di sfiducia verso il futuro degli abitanti, l'occasione per riunire un gruppo di amici di vecchia data e pensare insieme ad una serie di azioni per dare al paese l'opportunità di ripartire.

Nel giro di uno o due anni vedevo che, solo nella via di casa mia, quasi tutte le luci delle case erano spente. Di fronte a questo, mi sono chiesto se da lì a pochi anni sarei rimasto da solo qui a Vivo. Rimanere fermi e senza fare niente significa che tra pochi anni ce ne andremo tutti. Io, nonostante l'attività e gli impegni con Monticchiello, ho sempre scelto di restare a vivere qui, ma questa per Vivo è l'ultima occasione, se anche adesso con la cooperativa di comunità non si riesce a far ripartire le attività e muovere un po' le cose, significa che basta, non c'è soluzione e andremo via anche noi (intervista al vice presidente).

Già tre anni prima dell'uscita del bando della regione, il vice presidente aveva individuato un gruppo di quattro amici storici con i quali provare a strutturare una serie di azioni per far ripartire



l'economia del paese valorizzando ciò che il territorio offriva. All'inizio nessuna delle persone individuate sembrava voler sposare la causa, poi, grazie all'uscita del bando, il gruppo si è riunito e ha deciso di presentare il progetto per ricevere il finanziamento e costituire la cooperativa di comunità con l'obiettivo principale di creare posti di lavoro per la gente del paese.

Il gruppo promotore è composto da cinque persone e dalle relative famiglie, tutti amici di vecchia data, tutti nati e residenti a Vivo e tutti con un passato all'interno dell'associazionismo o della politica del paese.

Le difficoltà iniziali all'interno del gruppo promotore hanno riguardato la scelta delle tipologie di attività da organizzare e gli ostacoli da affrontare. Vengono riferiti vari momenti di tensione che hanno messo a dura prova anche i rapporti di amicizia, tensioni che si sono ben presto risolte grazie al dialogo aperto e in nome dei forti legami esistenti nel gruppo.

Altre difficoltà riportate dagli intervistati sono state quelle che hanno visto il gruppo promotore aprirsi alla comunità con l'intento di spiegare l'importanza delle attività che promuovevano per il bene del paese e di tutti gli abitanti.

I dubbi che arrivano dall'esterno non siamo stati capaci di risolverli tutti, perché tanto ci sarà sempre qualcuno che rema contro a tutto per principio. Il nostro modo per raccontare alla gente quello che vogliamo fare è parlarne al bar, tanto da qui ci passano tutti, la gente si incontra qui ed è qui che capisci se in paese c'è qualcosa che non va (intervista al presidente).

Nel processo di costituzione della cooperativa di comunità l'amministrazione locale ha svolto un ruolo di supporto per quanto riguarda la promozione dell'iniziativa che è stata favorita anche dalla presenza di uno dei soci fondatori in consiglio comunale nella fase di avviamento del progetto. Da quando è stata costituita la cooperativa, però, gli intervistati rilevano importanti difficoltà con l'ente locale, specie per quanto concerne l'affidamento della gestione dei beni comuni e il rilascio dei permessi per la costruzione all'interno del parco di cinque casette sull'albero.

Per quanto riguarda gli strumenti di finanziamento necessari all'avvio della cooperativa di comunità, ad oggi è stato utilizzato solo il finanziamento erogato dal bando della regione, ma in futuro l'intenzione è quella di contribuire alla ristrutturazione delle ex scuole elementari, un progetto per il quale sono stati stanziati 300 mila Euro dal Comune (in questa somma è compreso un finanziamento di 70 mila Euro per riqualificare i percorsi naturalistici attorno al parco). Infine, quando verrà erogato il finanziamento per il PSR, sarà possibile avere l'illuminazione notturna, la gestione del bar e l'uso delle case sull'albero all'interno del parco.

L'obiettivo del gruppo promotore è quello di unire le varie iniziative presenti all'interno del paese per valorizzare il territorio e realizzare azioni comuni, anziché presentare all'amministrazione locale piccoli progetti separati tra loro e rendere ancora più lunghi e lenti i tempi della burocrazia.

Senza il bando della regione forse non saremmo arrivati a costituirne la cooperativa di comunità, ma lo spirito che la guida e l'importanza che riveste per chi l'ha fondata, più passa il tempo più ci porta a spostare l'attenzione dalla questione dei soldi, anche perché se l'avessimo fatto solo per quelli già avremmo fallito visti i tempi burocratici. L'importanza del bando è stata quella di aver dato una spinta alle realtà che come la nostra sentivano la necessità di fare qualcosa per il proprio borgo destinato

a scomparire a causa di tante difficoltà. Alla base di progetti come questo ci deve essere il desiderio di una comunità intera di mettersi insieme (intervista al vice presidente).

### Modello di governance

La cooperativa di comunità è composta da 10 soci, di questi, cinque fanno parte del gruppo promotore. Al momento, essendo ancora nella fase di start up, come avviene anche in altre cooperative di comunità della regione, è stato scelto di mantenere la base sociale ristretta per poter rispettare il vincolo della mutualità prevalente ed evitare eventuali costi di gestione che una base troppo ampia potrebbe comportare.

L'organo di gestione è il Consiglio di Amministrazione ed è composto da tre persone che sono i due intervistati e in più il gestore di uno dei bar del paese. Il CdA si riunisce regolarmente con cadenza mensile, ma per discutere di questioni urgenti il bar è sempre il luogo privilegiato dove incontrarsi e dove discutere con la gente del paese.

### Partecipazione

Il coinvolgimento della popolazione nelle attività della cooperativa di comunità è avvenuto tramite la Proloco del paese che ha svolto un ruolo di supporto e di mediazione per comunicare alle persone cosa avrebbe significato la costituzione della cooperativa.

Gli abitanti che si sono sentiti dall'inizio maggiormente vicini a questa iniziativa sono coloro che hanno delle attività che ruotano attorno al turismo, poi abbiamo fatto anche una scelta sulla tipologia di gente del paese da coinvolgere: ascoltare le esigenze degli anziani è importante, però ci siamo accorti che è fondamentale fare leva sui giovani, quindi ovvio che ascoltiamo le opinioni di tutti e diamo spazio per nuove proposte, però esistono divergenze generazionali che sono difficili da far incontrare (intervista al vice presidente).

Al di là delle divergenze generazionali, gli intervistati affermano che è possibile osservare un elevato livello di partecipazione alle attività della cooperativa anche della popolazione attualmente non socia. Molte persone, infatti, contribuiscono alla manutenzione del parco, mettono a disposizione i propri macchinari agricoli, si rendono disponibili per organizzare eventi. Inoltre, i giovani del paese si offrono come guide del parco o anche come supporto al CAI.

Di fronte alle resistenze di quella parte della popolazione che tende ad essere poco convinta della cooperativa come strumento per valorizzare Vivo, gli attuali soci, sulla base dell'esperienza di Monticchiello, cercano di fare in modo che il bar del paese diventi un po' il "ring" dove confrontarsi, l'equivalente della piazza per il Teatro Povero. Al posto di assemblee o incontri pubblici formali aperti alla cittadinanza, il coinvolgimento passa per il luogo più frequentato, dove la gente si incontra più spesso, litiga e dove emergono i problemi che affliggono la comunità.

Nella fase conclusiva dell'intervista è stato chiesto agli intervistati quali fossero le ragioni che hanno portato due borghi apparentemente simili tra loro e molto vicini geograficamente come Campiglia d'Orcia e Vivo a presentarsi al Bando con due differenti progetti di cooperative di comunità.

Con il gruppo promotore di Campiglia ci siamo incontrati e abbiamo deciso di presentare due progetti diversi, noi il Parco Vivo e loro l'albergo diffuso. Vivo e Campiglia sono state da sempre due

realità diverse, sono diverse politicamente per ragioni storiche: qui erano tutti braccianti agricoli di un latifondista o operai, qui c'è sempre stata una forte cultura dell'associazionismo, è un piccolo paesino, ma c'era un'associazione per qualsiasi cosa. Campiglia, invece, era il borgo dei piccoli proprietari terrieri, i due paesi sono simili perché oggi hanno gli stessi problemi, ma come tipologia di comunità sono completamente diversi.

Quando crei una cooperativa di comunità e vuoi fare qualcosa per la gente del posto, devi progettare qualcosa che rispecchi l'identità di quella gente, sennò puoi avere tutti i fondi che vuoi, ma non riuscirai a mettere in piedi nulla. Se Monticchiello e il Teatro estendessero l'esperienza a Pienza, non sarebbe più lo stesso, perché quell'esperienza lì è legata alla comunità di Monticchiello, al tipo di gente, alla sua storia, e qui è lo stesso (intervista al presidente e al vice presidente).

#### 3.3.4. Cooperativa di comunità La Montagna Cortonese

Il contesto socio-economico in cui si inserisce questa impresa di comunità è quello dei piccoli centri abitati delle aree montane. Il Monte Ginezzo, la montagna dalla quale prende il nome l'organizzazione, infatti, si trova a Est di Cortona, in provincia di Arezzo, al confine tra la Val di Chiana e l'Umbria, e raggruppa numerose piccole frazioni per un totale di circa 669 abitanti (dato del 2003).



La Montagna Cortonese

Fonte: OpenToscana ([coopdicomunita.toscana.it/home](http://coopdicomunita.toscana.it/home))

L'età media della popolazione è elevata: quasi il 70% degli abitanti supera i 65 anni. Nonostante la bassa densità e il tasso di popolazione anziana, i soggetti intervistati, la vice presidente dell'impresa di comunità e un socio fondatore, affermano l'assenza di particolari difficoltà economiche dei residenti in quest'area. La maggior parte della popolazione anziana, infatti, vive in contesti di famiglia allargata e gode di buone condizioni di salute che consentono la vita in autonomia. Per queste ragioni, dal processo partecipativo messo in atto per esplicitare bisogni e necessità della comunità, è emerso dagli abitanti riuniti in assemblea che le necessità primarie sulle quali intervenire prioritariamente erano le postazioni locali ambulatoriali del medico di base, che avrebbero bisogno di un nuovo allestimento e di materiali di primo livello, così come di una connessione internet.

## Processo di costituzione e attività

“La Montagna Cortonese” si è costituita il 21 marzo 2019 con la forma giuridica di cooperativa di produzione e lavoro. L’idea nasce circa un anno prima dell’uscita del bando della Regione Toscana per volontà di un gruppo di operatori della “Fabbrica del Sole” di Arezzo, una cooperativa sociale che si occupa di energie rinnovabili, che avevano ottenuto dalla Regione Toscana la gestione del complesso forestale di Monte Ginezzo. In questo processo, l’attuale vice presidente e un altro membro della cooperativa di comunità, sono entrati a far parte del gruppo promotore perché interessati al tema della riqualificazione dei percorsi turistici e delle energie rinnovabili nella zona della montagna.



Fonte: OpenToscana ([coopdicomunita.toscana.it/home](http://coopdicomunita.toscana.it/home))

Un altro obiettivo del gruppo promotore era quello di mettere a sistema una serie di attività turistiche come leva per stimolare il ritorno dei giovani nelle piccole frazioni. L’area, pur riscontrando tutte le difficoltà delle aree montane, risulta essere ben collegata alle principali vie di comunicazione: in circa 50 minuti si arriva a Perugia, in 60 minuti a Firenze e in 30 minuti ad Arezzo. Risultano presenti e funzionanti i collegamenti con gli autobus della linea extraurbana e quelli della rete ferroviaria.

La pubblicazione del bando viene descritta come un momento grazie al quale il gruppo promotore ha avuto l’occasione di riunirsi e il progetto della cooperativa di comunità ha preso una forma concreta grazie al finanziamento pubblico ricevuto.

In generale, le attività che la cooperativa di comunità si propone di realizzare hanno l’obiettivo principale di frenare lo spopolamento e creare una serie di servizi che siano in grado di offrire occupazione attraverso la valorizzazione di percorsi turistici sul territorio esteso della montagna cortonese, con un focus di eccellenza su Monte Ginezzo (1.604 ha), un sito che fa parte della Rete Natura 2000 ed è una delle 72 Zone Speciali di Conservazione della regione biogeografica mediterranea.

Nello specifico, le attività della cooperativa prevedono:

- la riqualificazione di percorsi di trekking e di turismo lento, che partono dalla montagna e consentono di arrivare fino al Lago Trasimeno, e la manutenzione e creazione di sentieri escursionistici. La realizzazione di un video per la promozione turistica delle attività, dei festival culturali e del patrimonio storico-artistico della zona grazie alla partecipazione degli abitanti;

- la creazione di una piattaforma on line in grado di mettere in rete gli agriturismi già esistenti nella zona per predisporre pacchetti turistici che consentano a tutti i soggetti coinvolti di ospitare i clienti nelle strutture presenti;
- la redazione di un manifesto della montagna e di un brand/marchio per la valorizzazione e comunicazione dei prodotti locali;
- la realizzazione di un farm lab a Ginezzo per corsi di formazione e la start up di nuovi progetti locali, un incubatore di progetti in ambito agricolo ed energetico, di servizi e attrezzature condivisi per aziende locali.

### Modello di governance

Al momento della fondazione della cooperativa di comunità, il gruppo promotore era costituito da sette soci, persone con varie professionalità e con legami diversi con il territorio: due ingegneri specializzati nel settore delle energie rinnovabili; la presidente della cooperativa "Fabbrica del Sole" esperta di marketing, fundraising, formazione e processi partecipativi; uno psicoterapeuta; un enologo e produttore di vino; un imprenditore; e, infine, un'esperta in consulenza aziendale e proprietaria di un'azienda agricola nella zona. A inizio 2020 sono entrati altri quattro, due persone fisiche e due organizzazioni di Terzo settore: un'esperta di marketing e promozione territoriale, un ristoratore della città di Cortona, un'azienda agricola locale e la cooperativa sociale "La Fabbrica del Sole" di Arezzo.

### Partecipazione

Gli intervistati descrivono le relazioni tra gli abitanti delle varie frazioni come buone e con la presenza di alcune realtà significative, come la Proloco, il circolo dei cacciatori e quello ACLI che uniscono diverse generazioni al loro interno e che durante l'anno organizzano eventi (sagre e feste paesane) per riunire gli abitanti. Se le relazioni tra chi risiede stabilmente e da generazioni nelle frazioni risultano buone e consolidate, più complessa appare, invece, l'apertura verso l'esterno, verso coloro che provengono da un altro territorio come nel caso degli intervistati.

Noi siamo delle voci fuori dal coro per la gente che vive in queste zone. Io sono cresciuta qui perché mia madre aveva una casa, poi ho studiato in Umbria e lavorato molti anni a Roma, quindi diciamo che mi sono dovuta riconquistare uno spazio all'interno della comunità perché per molto tempo non ci sono stata. Mio marito (uno dei soci fondatori) che è romano, invece, lo hanno visto da subito con occhi diversi perché non appartenente al contesto. Si è dovuto inventare delle occasioni, al bar o per strada, per parlare con i rappresentanti, ad esempio dell'associazione cacciatori, per spiegare il progetto della cooperativa. Piano piano hanno iniziato a dargli fiducia...ancora è dura però! (intervista alla vicepresidente e ad un socio fondatore).

Al momento dell'intervista viene riportata una sola occasione di incontro concreto e di partecipazione aperta alla comunità locale, ovvero una camminata svoltasi alla fine di luglio per rendere partecipi gli abitanti del progetto di cooperativa di comunità in costruzione e per mostrare uno dei sentieri turistici che sarebbero stati rimessi in funzione. Dal racconto degli intervistati, l'incontro viene descritto come positivo dal punto di vista della partecipazione, in quanto erano presenti alcuni rappresentanti dell'amministrazione locale (come ad esempio il sindaco di Cortona e un consigliere regionale), un'associazione di volontariato, un'associazione di promozione culturale, circa 30 residenti delle frazioni e anche una decina di cittadini di Cortona. La diffidenza della comunità locale verso le iniziative che portano innovazione sembra essere, a

detta degli intervistati, la ragione principale della timida partecipazione dei residenti alle occasioni pubbliche di incontro che il gruppo promotore organizza. Il CdA, infatti, programma a cadenza regolare, con il supporto dei soci esperti in tema, dei momenti di apertura, incontro e partecipazione con la comunità locale per incrementare la partecipazione alle attività e promuoverne anche il coinvolgimento all'interno della base sociale.

### 3.3.5. Cooperativa di comunità Filo&Fibra

A conclusione della parte del Rapporto dedicata agli studi di caso toscani realizzati per approfondire alcune delle storie e delle caratteristiche peculiari delle cooperative di comunità nate grazie al bando regionale, si analizza di seguito l'esperienza della cooperativa di comunità "Filo&Fibra".



Fonte: [filoefibra.it](http://filoefibra.it)

La cooperativa di comunità "Filo&Fibra" racchiude al suo interno cinque piccoli borghi geograficamente collocati tra la Val di Chiana e la Val d'Orcia, poco distanti da Montepulciano: San Casciano dei Bagni, Celle sul Rigo, Palazzone, Ponte al Rigo e Fighine. La popolazione totale ammonta a circa 1600 abitanti. In queste zone l'attività economica principale è il turismo termale, per quanto riguarda San Casciano, e l'agricoltura e l'allevamento per tutti gli altri. Nonostante la collocazione geografica che attira tutto l'anno numerosi turisti, questi piccoli borghi vivono da circa un decennio il problema dello spopolamento e del basso tasso di natalità, elementi che spingono ogni anno molti giovani della zona a spostarsi e vivere nelle cittadine limitrofe. Il livello di coesione sociale di ogni borgo viene descritto come elevato e lo stesso vale per i rapporti tra i paesi che, infatti, sono soliti organizzare in modo congiunto feste o attività di promozione turistica.

#### Processo di costituzione e attività

La cooperativa di comunità si costituisce ufficialmente il 10 novembre 2018 grazie al contributo del bando regionale e alla collaborazione con il Comune di San Casciano dei Bagni che ha accompagnato il gruppo promotore ed ha promosso la costituzione.



Il coworking, il laboratorio tessile e alcuni prodotti di Filo&Fibra  
Fonte: filoeffibra.it

Come è avvenuto per altre esperienze toscane, tra cui “La Montagna Cortonese” e “Vivi Petroio”, il progetto, che si è poi concretizzato grazie alla cooperativa di comunità, era già da circa cinque anni nella mente di alcune donne, che hanno poi costituito il gruppo promotore, quando due di loro hanno iniziato a produrre artigianalmente e vendere sul sito internet “Etsy” delle custodie porta flauto.

Ciò che di questa esperienza mi aveva fatto riflettere, era che vicino casa mia c’erano delle donne che erano delle brave sarte e che avevano bisogno di lavorare. Ne parlai con l’attuale sindaca di San Casciano, ma per qualche anno questa riflessione rimase tale. Lo scorso anno, la sindaca mi contatta e mi parla del bando della regione e mi propone di provare a partecipare. Da lì, in poco tempo, ho parlato di questo progetto con alcune di queste donne, con una ci conoscevamo perché i nostri figli sono coetanei, lo stesso ho fatto con una donna che ha una merceria in centro a San Casciano e con un’altra che ha un’azienda agricola a Celle. Il gruppo promotore è costituito da tre donne, che poi sono diventate cinque e l’idea iniziale era quella di produrre prodotti tessili con materiali eco-sostenibili (intervista alla presidente).

“Filo&Fibra” pone al centro del suo progetto la lavorazione della lana che è presente in grandi quantità nel territorio, un’idea accolta sin dall’inizio in maniera positiva dalle aziende agricole locali che allevano ovini. A partire dalla realizzazione e vendita di oggetti sartoriali in feltro (prodotto dalla lavorazione della lana di cui sopra), la cooperativa realizza numerose attività collaterali, come l’attivazione dello spazio di coworking, che rappresenta sia un punto di ritrovo per gli abitanti sia un luogo di incontro e scambio di competenze, idee e nuovi progetti per professionisti e/o altri soggetti interessati, e la realizzazione di attività di turismo lento tra i borghi.

Un’ulteriore innovazione che “Filo&Fibra” intende implementare è la produzione e la commercializzazione di una “cassetta di cottura” per alimenti realizzata in legno e lana locali, prodotta nel rispetto dell’ambiente, priva di micro-plastiche e con materie prime che valorizzano il territorio. Di seguito, le parole di una socia fondatrice con le quali descrive il lavoro di ricerca, suo e del gruppo promotore, che ha portato all’idea della “cassetta di cottura”.

Dalle ricerche è emerso che in questa zona ci sono molti pastori che allevano pecore, ma che non utilizzano la lana. Alla luce di questo, l’idea del gruppo promotore è stata quella di utilizzare questa lana per i prodotti in modo da coinvolgere le piccole imprese di allevatori della zona. Uno dei



problemi di questo materiale, però, è dato dalla sua ruvidità che non è adatta, ad esempio, per i capi di abbigliamento e per le borse. L'elemento sul quale ad oggi puntiamo di più e che vorremmo brevettare è la "cassetta di cottura". Essa appare come un cubo di legno che al suo interno ha dei cuscini imbottiti di lana e che grazie alle proprietà coibentanti della lana consente di isolare e mantenere le temperature dei cibi inseriti al suo interno e quindi anche di cuocere. La nostra cassetta, della quale abbiamo i prototipi e che stiamo testando, è realizzata con tutti materiali provenienti dal territorio (intervista ad una socia fondatrice).

Oltre a questo, come anticipato sopra, nel progetto della cooperativa vi sono attività di turismo lento legate al territorio con l'obiettivo di coinvolgere i bambini e gli anziani dei borghi e offrire visite turistiche guidate che consentano di esplorare anche i luoghi meno conosciuti attorno a San Casciano per quei turisti che cercano un percorso diverso rispetto a quello classico termale.

### Modello di governance

I soci della cooperativa di comunità oggi sono 10, di cui sei persone fisiche (alle cinque donne del gruppo promotore si è aggiunta un'altra donna che è una sarta di professione) e quattro persone giuridiche, un'azienda agricola che fornisce la lana, l'Associazione "Arti Mani Idee", fondata con l'obiettivo di sostenere la cooperativa di comunità e l'Associazione "Compagnia del Palio di San Cassiano" di San Casciano dei Bagni. La quota sottoscritta è per tutti di € 25.

Per il momento è stato scelto di non aprire ulteriormente la base sociale e aspettare che l'attività economica sia maggiormente consolidata. L'intenzione del gruppo promotore, infatti, è quella di aprire gradualmente la base sociale fino ad arrivare al maggior coinvolgimento possibile di persone interessate, anche perché, spiegano le intervistate, sono in crescita le richieste di collaborazione sia a livello regionale che nazionale di soggetti singoli e non, che desiderano entrare come soci nella cooperativa perché interessati alle attività.

Il Consiglio di Amministrazione è attualmente composto da cinque persone ed è per il momento l'unico organo di controllo della cooperativa. Le decisioni prese nel CdA vengono poi condivise con la popolazione locale attraverso assemblee pubbliche periodiche che stanno riscontrando una partecipazione gradualmente crescente tra gli abitanti dei borghi interessati alle attività della cooperativa.

Ad oggi, la cooperativa di comunità è riuscita a sottoscrivere un contratto di lavoro full time a tempo indeterminato e un'assunzione a chiamata.

### Partecipazione

Analogamente a quanto avvenuto negli altri studi di caso, le difficoltà più importanti riscontrate dal gruppo promotore nella fase iniziale sono state quelle legate al coinvolgimento della popolazione. Il fatto che all'interno del gruppo vi fossero persone apparentemente molto distanti dal contesto locale – due di loro sono originarie di città come Firenze e Milano, distanti da questi luoghi sia geograficamente che culturalmente – non ha fatto che, almeno inizialmente, generare un senso di diffidenza verso ciò che veniva proposto.

Le due intervistate descrivono la prima assemblea pubblica organizzata per presentare l'idea legata al progetto di cooperativa di comunità come "poco partecipata". Era, infatti, presente una sola persona che oltretutto non era un abitante di uno dei borghi. Con il passare del tempo, però,



grazie anche all'apertura dello spazio di coworking che funge da luogo condiviso aperto a tutti, è stato possibile organizzare eventi e assemblee per mostrare in itinere i lavori del gruppo promotore e raccogliere le idee e le opinioni degli abitanti in merito interessati o incuriositi, fino ad arrivare alla presentazione del progetto di cooperativa di comunità. Nel corso del tempo, quindi, la partecipazione della popolazione locale è andata migliorando, ogni borgo risponde con modalità differenti, ma che tendono a coinvolgere un numero sempre maggiore di abitanti. Il 4 agosto 2019 la cooperativa di comunità ha organizzato un evento pubblico presso l'ufficio condiviso per inaugurare i locali di "Filo&Fibra" concessi dal Comune e presentare ufficialmente alla popolazione locale il progetto finanziato dalla Regione Toscana, registrando questa volta la presenza di gran parte degli abitanti dei borghi.

In generale, come abbiamo avuto modo di osservare sia attraverso questo lavoro di ricerca sia nei precedenti condotti da Euricse sul tema, i processi generativi che stanno alla base della costituzione di un'impresa di comunità possono essere influenzati da processi "dall'alto", su iniziativa dell'amministrazione comunale, o "dal basso", attraverso interventi di vari attori che scelgono di prendersi cura di una determinata comunità. Questi attori possono essere "interni" alla comunità, cioè persone od organizzazioni perfettamente integrate nel tessuto sociale ed economico locale, ma anche "esterni", cioè soggetti che provengono da altri luoghi, ma che con quella comunità e il suo territorio hanno un qualche tipo di legame. Dai casi toscani emerge che, in generale, nel momento in cui si avvia un progetto imprenditoriale di comunità, non è semplice per il gruppo promotore far capire e comunicare le intenzioni e i vantaggi di questa nuova forma di impresa, specie in contesti dove gli abitanti hanno già forti legami di parentela, si conoscono da generazioni e hanno abitudini consolidate nel modo di risolvere i problemi interni e i conflitti. In questi casi, infatti, si può generare facilmente un atteggiamento di diffidenza e chiusura da parte degli abitanti, con il rischio di prolungare notevolmente i tempi del processo di avvio dell'impresa di comunità, se non addirittura di ostacolarlo (Sforzi, 2018a).

Difficoltà, queste, che incontrano anche gruppi promotori composti da persone che hanno legami profondi sul territorio (ad esempio, la cooperativa di comunità "Parco Vivo"). Alla luce degli studi di caso, questo problema viene affrontato dai gruppi promotori con impegno e costanza, giorno dopo giorno, con buoni, seppur piccoli, risultati nelle varie esperienze. Per fare in modo che l'impegno e le energie spese da chi anima le imprese di comunità – e mira a coinvolgere gli abitanti nella loro gestione, nel realizzare le attività e nel loro finanziamento – non si vanifichi nel tempo è importante che il gruppo promotore, sia nel realizzare le proprie attività sia nel progettarne di nuove, non faccia mai venire meno una delle componenti indispensabili di un'impresa di comunità: il perseguimento del beneficio comunitario. Affinché questo venga perseguito è fondamentale l'importanza e il valore che gli abitanti attribuiscono alle attività stesse. Per intenderci, come si è visto nel caso di Monticchiello, se la popolazione non riconoscesse nella pratica teatrale un mezzo per esprimere le proprie opinioni, la propria identità e la propria storia, l'autodramma e il teatro in piazza non avrebbe il successo attuale e non avrebbe avuto la possibilità di generare nuove attività imprenditoriali al suo interno. Svolgere, dunque, delle attività che non perseguono l'interesse della popolazione e che non riescono a generare un beneficio condiviso dalla comunità – perché in esse non vi è un reale riconoscimento da parte della stessa o perché essa non partecipa al godimento dei frutti realizzati con tali attività – può essere una delle ragioni alla base della diffidenza e/o della scarsa partecipazione degli abitanti alla vita dell'impresa di comunità.

Per questo, come vedremo, nei casi descritti nei paragrafi successivi (3.4 e 3.5), in alcuni processi di costituzione di imprese di comunità è funzionale avviare ex ante dei percorsi formativi rivolti ai soggetti interessati ad avviare un'impresa di questo tipo.

### 3.4. BorghiInRete: la rete delle imprese di comunità in Abruzzo

In questo paragrafo, come accennato in precedenza, non si analizzeranno singole imprese di comunità, ma un progetto al momento unico a livello nazionale e che può rappresentare un esempio valido per altre regioni, con particolare riguardo a quelle che hanno legiferato in materia di cooperazione di comunità.



Fonte: borghiinrete.it

La Rete dei Borghi "BorghiIn" in Abruzzo è, infatti, l'unica esperienza ad oggi esistente di imprese di comunità che, sin dalla loro costituzione, sono racchiuse all'interno di un'unica infrastruttura immateriale che le unisce per obiettivi e per tipologie di attività svolte.

L'idea iniziale di questo progetto risale a cinque anni fa, quando l'attuale presidente di Confcooperative Abruzzo, prima ancora di ricoprire questa carica, aveva conosciuto il tema delle imprese di comunità e le loro potenzialità per lo sviluppo locale e aveva avviato una sperimentazione in un borgo abruzzese sulla costa, di circa 3 mila abitanti e con un grande afflusso di turisti in estate, ma con difficoltà occupazionali e di fornitura dei servizi essenziali alla popolazione durante l'inverno.

In questo piccolo paese, su richiesta del sindaco, fu fatta una prima sperimentazione di impresa di comunità coinvolgendo la popolazione locale con l'intento di valutare congiuntamente quali servizi innovativi il borgo sarebbe stato in grado di mettere a disposizione in ambito turistico (ad esempio, utilizzando seconde case con progetti di ospitalità diffusa) e di prima necessità per i residenti. Nonostante l'impresa di comunità costituita per questa sperimentazione oggi non sia più in attività, questa esperienza è stata fondamentale in quanto ha rappresentato un modello al quale hanno attinto i progetti di imprese di comunità che oggi costituiscono la Rete dei Borghi.

Dopo questa vicenda Confcooperative Abruzzo, per volere dell'attuale presidente che aveva seguito personalmente la sperimentazione di cui sopra, decise di investire sul tema della cooperazione di comunità con particolare attenzione alle aree interne della regione e con l'obiettivo di portare nuovi servizi ai residenti attraverso una forma di impresa fatta da loro stessi, per creare opportunità di sviluppo attraverso il protagonismo e la partecipazione degli stessi abitanti.

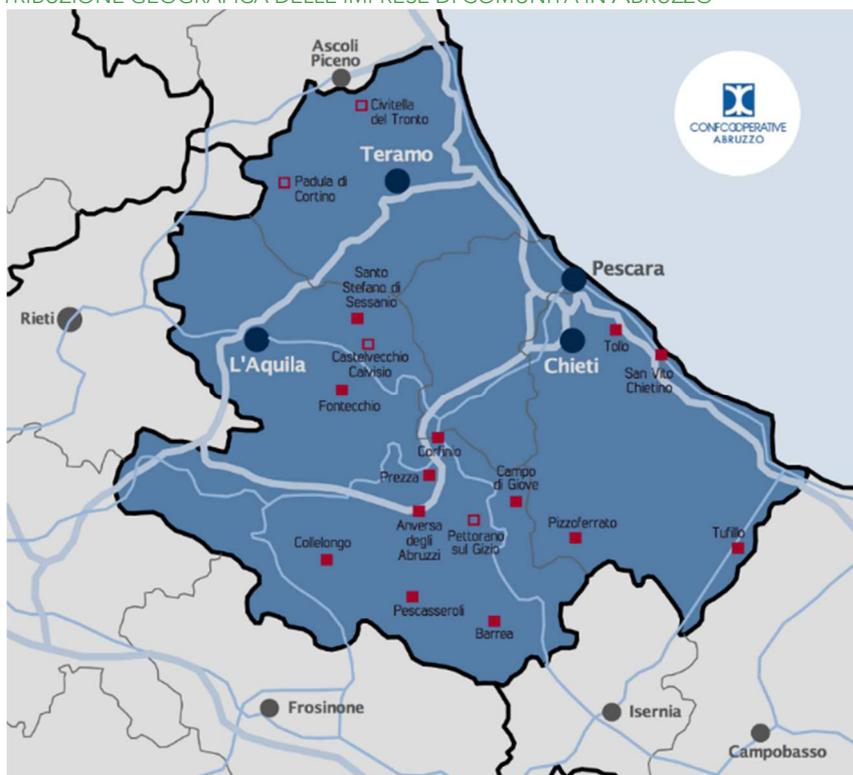
Nel 2016, dunque, facendo leva sulla Legge regionale n. 25 dell'8 ottobre 2015, che disciplina gli interventi in favore delle cooperative di comunità, Confcooperative Abruzzo lanciò una

campagna di promozione di queste forme di impresa su tutto il territorio regionale con lo slogan "10 cooperative di comunità per l'Abruzzo". Sull'esempio della sperimentazione di cui sopra, alcuni sindaci dei piccoli Comuni sparsi per la regione con simili criticità e bisogni ai quali dare risposte, si mostrarono interessati ad avviare dei progetti finalizzati a costituirsi in questa nuova forma di impresa. Il primo borgo ad aver avviato concretamente circa quattro anni fa un'impresa di comunità è Pizzoferrato in provincia di Chieti, con la cooperativa di comunità "Ajavedé"<sup>13</sup>.

Dopo l'esperienza di Pizzoferrato, con effetto a cascata, le iniziative interessate ad avviare progetti imprenditoriali simili si moltiplicarono. Le richieste furono così numerose da spingere la centrale cooperativa regionale a sollecitare un intervento a livello nazionale per supportare la nascita di imprese di comunità, forti della consapevolezza che in Abruzzo molti progetti erano ad un buon punto di elaborazione, ma che necessitavano di un sostegno economico per prendere avvio.

La richiesta venne accolta positivamente e, tramite Fondosviluppo, le banche di credito cooperativo e le Unioni Regionali, a gennaio del 2018 Confcooperative nazionale decise di stanziare 500 mila Euro per la promozione delle imprese di comunità su tutto il territorio nazionale. Il bando fu rivolto a progetti di imprese di comunità neocostituite o già attive in aree interne e in altre aree con documentate condizioni di spopolamento e/o impoverimento del tessuto sociale ed economico. I progetti dovevano prevedere di svolgere più attività funzionali allo sviluppo dei loro territori e avere una compagine sociale caratterizzata dalla partecipazione di persone fisiche e/o giuridiche in relazione con quel territorio.

FIGURA 10. LA DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE IMPRESE DI COMUNITÀ IN ABRUZZO



Fonte: borghiinrete.it

<sup>13</sup> Per un approfondimento su questo caso si rimanda a Erbani (2019).

Il bando, oltre ad erogare un sostegno alle imprese di comunità in fase di start up tramite l'assegnazione di premi e agevolazioni ai migliori progetti, prevedeva anche una serie di servizi di accompagnamento, come la messa a disposizione di una piattaforma di buone pratiche in tema di lavoro con le comunità alla quale partecipare tramite una community di Confcooperative e l'affiancamento di un tutor dedicato e individuato ad hoc per ogni esperienza al quale poter chiedere supporto pratico.

L'esito del bando ha visto finanziate 33 imprese di comunità provenienti da tutta Italia; di queste, 11 provenivano dall'Abruzzo, grazie al processo di sensibilizzazione e di promozione al tema che lì era partito con un anno in anticipo.

Le organizzazioni che fanno parte della Rete dei Borghi (tabella 7), a differenza di quelle nate in Toscana, nascono già inserite all'interno di un sistema unitario e in stretta connessione l'una con l'altra per favorire la conoscenza reciproca e l'uniformità nell'organizzazione dei processi partecipativi con la popolazione e le proprie attività, pur mantenendo le specificità e le esigenze dei singoli territori. In certi casi, addirittura già prima del bando, alcune di loro avevano sperimentato attività svolte in collaborazione reciproca realizzando, ad esempio, pacchetti turistici congiunti.

Grazie a questo sistema di rete, le cooperative di comunità che ne fanno parte possono confrontarsi, condividere informazioni, pratiche e problemi comuni, ma anche riconoscersi in una identità collettiva che consente a quelle più consolidate di supportare chi ancora è agli inizi in un'ottica di reciproco supporto.

**TABELLA 7. ELENCO DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ PRESENTI ATTUALMENTE NELLA RETE DEI BORGHI**

<b>Nome</b>	<b>Sede</b>	<b>Provincia</b>
Ajavedé	Pizzoferrato	Chieti
Vallis Regia	Barrea	L'Aquila
Tavola Rotonda	Campo di Giove	L'Aquila
La Mosca Bianca	Corfinio	L'Aquila
Anversiamo	Anversa degli Abruzzi	L'Aquila
La Giostra	Collelongo	L'Aquila
Le Fonti	Fontecchio	L'Aquila
Ru v'iciniat'	Santo Stefano di Sessanio	L'Aquila
Fabbrica Tollo	Tollo	Chieti
L'Alveare	Tufillo	Chieti

Fonte: borghiinrete.it

Un'ulteriore specificità della Rete dei Borghi è l'aver organizzato sin dall'inizio le attività delle cooperative di comunità all'interno di quattro settori ben definiti:

- turismo: che comprende la valorizzazione di immobili inutilizzati attraverso forme di ospitalità diffusa, la realizzazione di pacchetti di turismo esperienziale, cicloturismo e turismo narrativo che prevedono il coinvolgimento attivo degli abitanti dei borghi come guide alla scoperta del territorio;
- servizi alla popolazione: che vanno dai servizi di accompagnamento ai gruppi di acquisto di energia e al punto servizi nelle piazze dei paesi;

- valorizzazione e gestione del patrimonio: che comprende sia quello immobiliare che quello ambientale;
- prodotti tipici locali, cultura e tradizioni: settore fortemente legato alla riscoperta dell'identità culturale dei singoli borghi e all'organizzazione dell'offerta turistica tenendo in considerazione la riscoperta e valorizzazione di questi elementi. Per quanto riguarda le attività legate a questo settore, inoltre, nell'ottica di ampliare ulteriormente la rete delle organizzazioni cooperative che gravitano attorno a "Borghiln", alcune cooperative di comunità sono recentemente entrate a far parte del sistema "Qui da noi - Cooperative Agricole", un marchio che comprende più di 90 punti vendita gestiti da cooperative associate a Fedagri Confcooperative e impegnate nella vendita diretta di generi agroalimentari legati alle produzioni tipiche locali del made in Italy<sup>14</sup>.



Fonte: borghiinrete.it

Oggi, delle 11 cooperative di comunità finanziate nel 2018, a parte una che ha rinunciato al finanziamento, cinque hanno avviato l'attività e stanno procedendo a regime, quattro sono ancora in una fase di rodaggio, e un'altra è in procinto di avviare le attività. Grazie al lavoro che la Rete dei Borghi e Confcooperative Abruzzo stanno portando avanti nella regione, e alla luce anche della seconda edizione del bando di Fondosviluppo pubblicato all'inizio del 2020 e per il quale sono stati stanziati 700 mila Euro, è previsto che nei prossimi mesi il numero di cooperative di comunità in questa regione aumenti.

Infine, nonostante la Rete sia nata come un progetto dedicato alle cooperative di comunità, uno degli sviluppi futuri è quello di includere al suo interno anche organizzazioni che non sono cooperative di comunità, ma che, svolgendo anch'esse attività imprenditoriali di fondamentale importanza per lo sviluppo economico dei differenti Comuni abruzzesi (es. cooperative agricole), possono rappresentare un interlocutore importante e di supporto per le stesse cooperative di comunità, specie nello svolgimento delle loro attività imprenditoriali.

<sup>14</sup> Per un approfondimento sulla rete di questi negozi cooperativi si rimanda al sito "Qui da noi" ([www.quidanoi.coop](http://www.quidanoi.coop)).

TABELLA 8. PRINCIPALI INFORMAZIONI DI TRE IMPRESE DI COMUNITÀ TRA QUELLE ENTRATE A REGIME E ADERENTI ALLA RETE DEI BORGHI

Nome	Sede legale	Abitanti N. soci	Turismo	Servizi alla popolazione	Cultura e valorizzazione locale
<b>Vallis Regia</b>	Barrea (AQ)	719 abitanti, 80 soci	Progetto di residenzialità diffusa per rivitalizzare il centro storico; visite guidate con i residenti all'interno del borgo e trekking di montagna; centri estivi per bambini aperti anche ai turisti	Manutenzione del verde pubblico; gestione del parco fotovoltaico; gestione emergenza neve; pulizie uffici pubblici	Gestione del museo e della mostra permanente di reperti archeologici locali
<b>Tavola Rotonda</b>	Campo di Giove (AQ)	1052 abitanti, 76 soci	Gestione del parco; avventura all'interno del Parco Nazionale della Majella nel quale organizzano percorsi guidati di trekking di montagna in sentieri escursionistici, passeggiate in percorsi naturalistici e scalate alpinistiche	Cura e manutenzione del verde; servizi educativi per bambini (es. progetto "Officina dei bambini" che offre uno spazio per la ricreazione e la socialità dei bambini del paese e servizi essenziali per anziani, come servizi domiciliari di supporto)	Recupero saperi antichi in tema di agricoltura e allevamento per valorizzare i prodotti tipici locali
<b>La Mosca Bianca</b>	Corfinio (AQ)	1052 abitanti, 27 soci	Attività turistiche nell'ambito dei progetti di turismo sociale	Servizi di accompagnamento e prima assistenza alla popolazione anziana e a chiunque si trovi in condizioni di difficoltà (servizio cup a domicilio, servizio trasporti per bambini)	Progetti che, attraverso i prodotti tipici locali (es. l'amaretto di Corfinio) e le loro trasformazioni nel tempo, ripercorrono la storia dei cambiamenti dell'alimentazione locale nei secoli

Fonte: borghiinrete.it

### 3.5. Piccoli Comuni del Welcome: dall'accoglienza migranti alla cooperazione di comunità

Una realtà particolare, diversa da quelle presentate precedentemente, ma sempre connessa al tema delle imprese di comunità è la rete dei "Piccoli Comuni del Welcome" (Campania).



Fonte: piccolicomuniwelcome.it



La scelta di concentrare l'attenzione su questo modello di sostegno e accompagnamento alla costituzione di imprese di comunità è stata dettata da due principali elementi relativi alle peculiarità della sua architettura istituzionale. Innanzitutto, questa rete presenta caratteristiche "simili" ai casi toscano e abruzzese. Anche questo progetto si basa sull'importanza di costruire e rafforzare le reti di relazione tra le varie imprese di comunità al fine di condividere risorse, pratiche e conoscenze. Il secondo elemento riguarda, invece, le caratteristiche "diverse" che lo contraddistinguono, con particolare riguardo alle modalità di costituzione delle imprese di comunità. Come vedremo, infatti, le imprese di comunità non rappresentano, come negli altri due casi, l'oggetto da cui partire per avviare il processo di cambiamento delle comunità, ma una tappa intermedia tra l'avvio dei progetti rivolti al problema dell'accoglienza migranti e lo sviluppo sociale ed economico delle comunità.

La rete dei "Piccoli Comuni del Welcome" (PCW) è un progetto nato nel 2017 e promosso dalla Caritas di Benevento e dal Consorzio "Sale della Terra", con un contributo finanziario di Fondazione "Con Il Sud", che si inserisce in una serie di attività già avviate dalle due organizzazioni per assicurare un futuro diverso ai piccoli Comuni (inferiori ai 5.000 abitanti) delle aree interne e marginali in via di spopolamento della Campania. Un futuro legato, soprattutto, a contrastare un cattivo welfare che si stava diffondendo nella provincia di Benevento, con particolare riguardo al fenomeno migratorio. Per la Caritas di Benevento, la gestione dei flussi migratori e i progetti di accoglienza nei piccoli comuni non rappresentano un modo per tamponare una situazione di emergenza, quanto un'opportunità reale per affrontare un fenomeno sociale e ripensare le attuali politiche pubbliche e i modelli di welfare tradizionale per un nuovo "welfare di comunità". Un welfare, cioè, basato sui bisogni e sulle relazioni sociali ed economiche che si possono creare e rafforzare all'interno di una comunità (Ferrera e Maino, 2011).

Come evidenziato nel "Manifesto per una Rete dei Piccoli Comuni del #Welcome", disponibile sul sito internet del progetto PCW, l'obiettivo diventa quello di fare dei percorsi di accoglienza uno strumento di sviluppo locale, mettendo al centro le persone, migranti e autoctone, che abitano e lavorano in questi piccoli Comuni e le relazioni che tra queste si possono instaurare attraverso la costruzione di "percorsi di welcome" inclusivi di tutta la comunità.

Welcome non come semplice accoglienza strutturata dei migranti, ma come segno di cambiamento del welfare locale di fronte alle grandi sfide del nostro tempo. Welcome è la reciprocità tra chi accoglie e chi arriva, è la reciprocità tra chi offre un servizio e chi lo riceve, è la qualità di una relazione calda piuttosto che l'efficienza di una prestazione di servizi. Welcome è il nuovo nome di welfare, è forse l'unico vero cambiamento che manca per il futuro dei piccoli centri abitati dell'entroterra. Chi abbandona questi piccoli centri sono gli italiani in cerca di una migliore collocazione per le proprie esistenze, chi li trova sono migranti che si sono messi in marcia verso un indistinto occidente per una nuova vita. Eppure, sia gli italiani che i migranti sanno che la migliore qualità di vita di cui sono in cerca è data, come Freud ricordava ad Einstein, dall'amore (i legami) e dal lavoro (la possibilità di produrre reddito e di partecipare alla comunità), e queste relazioni possono trovarsi tanto nel centro di Roma quanto nel centro dei piccoli borghi ("Manifesto per una Rete dei Piccoli Comuni del #Welcome", [piccolicomuniwelcome.it](http://piccolicomuniwelcome.it)).

A partire da queste premesse – e dalla volontà di agire in modo differente sulle politiche di accoglienza e di inclusione dei migranti, rivolgendosi non solo a loro, ma anche alla comunità ospitante – il primo obiettivo del progetto PCW è stato quello di promuovere un nuovo modo di fare accoglienza sul territorio campano, fondato principalmente sul modello Sprar, piuttosto che

sui Cas, così da avviare percorsi personalizzati di persone migranti in collaborazione con i Comuni e gli enti di Terzo settore, ma anche con il coinvolgimento attivo della popolazione locale al fine di migliorare le competenze dei singoli.

All'avvio del progetto molte comunità erano contrariate e spaventate, presentando forti resistenze all'idea di avviare un percorso di accoglienza, fatta eccezione per due Comuni, quelli di Chianche e di Petruccio Lupatini. In questi casi, i sindaci conoscevano già il modello Sprar e hanno visto nel progetto PCW una possibile e innovativa modalità di reazione allo spopolamento e alla mancanza di servizi. Come vedremo, all'interno di questi due Comuni sono, poi, nate le prime due imprese di comunità del progetto PCW.

C'è stata una grande difficoltà iniziale perché la maggior parte dei Comuni sembrava contraria all'accoglienza dei migranti. È normale incontrare queste difficoltà, ma andando in giro per i vari territori, ci siamo resi conto che il problema più che di razzismo era principalmente di comunicazione. C'era una grandissima confusione sul modello di accoglienza. Gli abitanti erano contrari al modello dei Cas che stavano creando veri e propri conflitti sociali, dal momento che la provincia si è riempita in poco tempo di 6000 persone. I nostri territori sono ancora realtà molto agricole, legate soprattutto alla viticoltura e all'olivicoltura. Se si fanno i Cas e si fanno lavorare i migranti in agricoltura ad un prezzo inferiore come busta paga rispetto a quello delle persone che già a fatica lavorano su questi terreni, facendo scendere il costo della giornata in agricoltura quasi del 50%, è chiaro che chi già lavora finisce per essere espulso dal mercato del lavoro e quindi sia contrario (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Essendo le amministrazioni locali i titolari dei progetti Sprar, il primo grande lavoro di dialogo fatto da Caritas e Consorzio Sale della Terra è stato avviato con i sindaci per spiegare loro quali soluzioni alternative ai Cas potessero essere realizzate e in che modo avviare dei percorsi di accoglienza potesse rappresentare, non un limite, ma un'opportunità di cambiamento positivo per rafforzare la rete dei servizi esistenti e lo sviluppo dei Comuni e di tutti i loro abitanti.

Sindaci che, a loro volta, hanno poi svolto un ruolo fondamentale nel percorso di promozione del progetto dei PCW in qualità di mediatori capaci di interpretare le istanze e le paure della comunità "originaria" e al tempo stesso farsi portavoce – insieme ai promotori del progetto dei PCW invitati a intervenire nei vari consigli comunali ed eventi pubblici – della pragmaticità di un nuovo modello di sviluppo accogliente e inclusivo (Welcome), capace di rafforzare la coesione sociale e incrementare la qualità di vita delle loro piccole comunità.

Molti sindaci dei piccoli Comuni delle province di Benevento e Avellino erano in realtà disponibili a fare accoglienza, ma un'accoglienza diversa, pur non conoscendo modelli alternativi come ad esempio quello degli Sprar. Innanzitutto ci siamo rivolti a loro affinché diventassero "Comuni Welcome", aderendo alla rete Sprar già esistente in altri territori. Abbiamo fatto una campagna comune per Comune, parlando ai consigli comunali e agli abitanti. Durante gli incontri che abbiamo organizzato c'erano sempre 200-300 persone che arrivavano agguerrite contro i migranti, ma che poi, dopo il confronto e numerose discussioni, uscivano che erano d'accordo per aprire uno Sprar (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Per realizzare il progetto PCW e ridisegnare il sistema di welfare al fine di renderlo più inclusivo e capace di rivolgersi a tutta la popolazione, tra le prime azioni realizzate c'è stata quella di partire da ciò che già era a disposizione. Come nei progetti Sprar viene sottolineata la rilevanza della



costruzione di reti tra le varie amministrazioni locali che avviano progetti di accoglienza integrata e tra questi e i vari attori locali, così è stato fatto con gli strumenti e i servizi pubblici già esistenti e garantiti sul territorio dagli stessi Comuni ai propri abitanti, ma utilizzati in modo disgiunto perché rivolti a progetti personalizzati di cura e a servizi diretti a soggetti con differenti fragilità e vulnerabilità. Così, a partire da una razionalizzazione degli attuali strumenti europei, nazionali e regionali finalizzati a promuovere l'inclusione sociale ed economica dei territori marginali e delle persone che vi abitano (Strategia Nazionale per le Aree Interne, PON inclusione, Progetti Terapeutici Riabilitativi Individualizzati, ecc.), i primi strumenti messi a sistema, oltre allo Sprar, sono stati il Budget di Salute, per sostenere persone affette da disabilità, patologie psichiche gravi e in particolari condizioni di fragilità sociale, e il Reddito di Inclusione, rivolto a persone e famiglie che si trovano in situazioni di povertà. Tutti strumenti che, utilizzati in sinergia tra loro, possono generare un impatto positivo non solo sui diretti beneficiari, ma in generale all'interno delle comunità dove questi soggetti vivono. Attraverso azioni di questo tipo è possibile contribuire a generare un modello di welfare comunitario che non sia più un semplice sistema di assistenza affidato solo alle amministrazioni pubbliche, ma un vero e proprio progetto di sviluppo locale, dove il Comune continua a gestire i vari strumenti a disposizione, ma in collaborazione con gli attori presenti sul territorio (es. organizzazioni di Terzo settore, privati for profit e società civile), insieme ai quali può co-progettare il proprio percorso di sviluppo socio-economico personalizzato.

Tutte le realtà che appartengono alle Rete dei Piccoli Comuni sono tutte microeconomie in cui sempre di più si fa economia reale e sempre meno welfare tradizionale. Solo così possiamo promuovere un vero e proprio cambiamento economico e sociale nei nostri territori (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Infine, oltre a questi ambiti, l'obiettivo generale è quello di riuscire a intervenire su tutte quelle attività funzionali a sviluppare questi territori, come promuovere processi di innovazione in campo agricolo, turistico e artigianale, garantire l'accesso alle reti informatiche a tutta la popolazione locale e migliorare l'autonomia energetica delle comunità attraverso fonti di energia pulita e rinnovabile.

Ogni Comune deve avere un suo masterplan e questo deve prevedere in che modo gli strumenti del welfare e i vari beneficiari vengono inclusi. Se un Comune, come ad esempio quello di Petruro Irpino, con poco più di 300 abitanti, prevede nel suo masterplan di innovare il turismo, i servizi per l'agricoltura o la gastronomia, tutte le misure per il welfare devono essere incluse e puntare a quei settori. Se ci sono due famiglie che beneficiano del REI, queste devono essere coinvolte; se ci sono 10 migranti negli Sprar o si possono attivare nel Comune dei Budget di Salute, questi devono essere coinvolti nel progetto di sviluppo locale che il Comune ha predisposto. Solo così il welfare può diventare la leva per un vero e proprio sviluppo (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Per la realizzazione e gestione di queste attività, il passaggio successivo – previsto fin dall'inizio del progetto dei PCW in quanto elemento fondamentale per il suo buon esito – era quello di promuovere, all'interno dei Comuni aderenti alla Rete, la nascita di un soggetto imprenditoriale di comunità. L'obiettivo finale era, quindi, accompagnare le singole comunità coinvolte nei diversi Sprar alla costituzione di un'impresa di comunità nella quale partecipassero attivamente sia i migranti che le persone autoctone dei rispettivi Comuni.



Come accennato precedentemente, le prime due cooperative di comunità nate a fine 2017, grazie anche al progetto “PIER” (Protection, Integration and Education for Refugees) della Caritas italiana che ha contribuito a finanziare l’avvio delle due imprese, sono state “Tralci di vite” a Chianche e la “La Pietra Angolare” a Petruro Irpino, due piccoli Comuni in provincia di Avellino.

Fin dall’inizio del progetto l’idea è stata quella di costituire 10 cooperative di comunità come risultato finale del percorso avviato con i vari Sprar e di metterle in rete tra di loro. Per noi il lavoro di rete è indispensabile. Il processo che abbiamo avviato può essere considerato top down nell’architettura, nel senso che noi lo diciamo prima a chi lavora con noi che uno degli obiettivi affidati al gruppo di lavoro che gestisce lo Sprar è quello di creare un’impresa con i ragazzi migranti e gli autoctoni, ma il risultato finale deve essere chiaramente sempre dal basso, nel senso che se non si crea nessuna intesa all’interno della comunità, tra abitanti e migranti, è chiaro che non si può costituire nessuna impresa. E questo lo dimostrano anche le tempistiche con cui stanno nascendo queste imprese, molto più lente di quello che avevamo ipotizzato all’inizio. In alcuni casi la risposta dal basso è più rapida, in altri il lavoro da fare è più complesso (intervista coordinatore tavolo di lavoro delle cooperative di comunità dei PCW).

Uno dei compiti svolti dal consorzio e dalla Rete è proprio quello di fare animazione di comunità, attraverso i progetti avviati e le attività realizzate nei singoli territori. Per i promotori è fondamentale far comprendere ai sindaci e, soprattutto, agli abitanti qual è il valore aggiunto di ragionare in termini cooperativi, l’importanza di condividere le risorse a disposizione e di come sia possibile riuscire a valorizzarle attraverso modelli organizzativi orientati a promuovere l’interesse generale della comunità.

Tra le attività realizzate dai promotori c’è, ad esempio, l’organizzazione di percorsi di formazione realizzati in collaborazione con l’Università del Sannio di Benevento. I Comuni interessati al tema della cooperazione di comunità possono fare richiesta al Consorzio Sale della Terra per l’attivazione di un apposito modulo formativo intensivo di una settimana, gestito dal Dipartimento di Scienze Economiche e Manageriali dell’Unisannio e finanziato ad oggi da Fondazione “Con Il Sud”. La formazione è rivolta sia agli amministratori e ai funzionari pubblici sia agli abitanti, con l’intento di sviluppare insieme ai partecipanti nuovi progetti di impresa a partire dai bisogni e interessi interni alla comunità. Bisogni e interessi diversificati che vanno dal welfare, all’agricoltura, al turismo o ai servizi manutentivi e commerciali.

La cooperativa di comunità rappresenta un’innovazione in queste zone, ma in generale in tutte le aree marginali italiane, per far cooperare gli enti pubblici, i loro servizi dedicati al welfare o alle attività economiche, e i beneficiari di tali interventi, siano essi persone beneficiarie di un Budget di Salute, uno Sprar, o piccoli imprenditori. La cosa più difficile, però, è far dialogare non solo soggetti diversi tra loro, ma anche dipartimenti pubblici diversi, perché è una cosa nuova. Dall’avvio del progetto, oggi i Comuni coinvolti sono 32 e questo è un successo per un territorio come il nostro<sup>15</sup>. Tuttavia, nonostante abbiamo avviato il tutto nel 2017, un periodo nel quale tutti “chiudevano” le porte, abbiamo anche trovato sindaci disposti a rischiare politicamente per investire sui loro territori e sulle loro comunità (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

---

<sup>15</sup> Tra i 32 Comuni coinvolti, ci sono Comuni che vanno dal Sud al Nord del Paese, nelle regioni della Campania, della Puglia, della Calabria e del Molise, fino ad un Comune in Emilia-Romagna (Zocca) e un Comune in Veneto (Feltre).



Anche in merito al percorso formativo rivolto alle costituende imprese di comunità, le amministrazioni comunali contribuiscono attivamente facendosi carico della realizzazione dell'avviso pubblico con il quale si chiama la comunità a rispondere a questa formazione gratuita, attraverso la compilazione di un semplice modulo d'iscrizione al corso. Durante il corso di formazione il gruppo promotore della costituenda impresa provvede a fare un'analisi dei bisogni e delle problematiche all'interno della propria comunità di riferimento, attraverso strumenti formali (es. format predisposti, interviste, indagini di mercato) e informali, sfruttando soprattutto i legami parentali ed amicali. Entrambi gli strumenti sono fondamentali per raccogliere dati e conoscenze sulle risorse materiali della comunità (servizi funzionanti, strutture a disposizione, iniziative avviate, ecc.) e sulla sua struttura (es. fasce deboli da tutelare, attività produttive, problematiche specifiche legate alla struttura socio-economica), ma anche informazioni ed esperienze personali degli abitanti.

Se l'ente pubblico e chi gestisce i progetti Sprar si fanno promotori della costituzione di queste nuove imprese, l'iniziativa è poi affidata agli abitanti, a cui spetta la decisione di partecipare al corso e, in particolare, di costituire o meno la cooperativa. Questo meccanismo tende ad influenzare la tipologia di soggetti che scelgono di partecipare attivamente e, quindi, successivamente di quelli che comporranno la base sociale dell'impresa, in quanto si genera un processo di autoselezione nel quale si fanno avanti solo quelli particolarmente motivati.

A gennaio 2020 (ultimo aggiornamento), le imprese di comunità che fanno parte della Rete dei PCW sono sei, di queste, cinque sono nate all'interno del progetto, mentre una (la cooperativa di comunità "Cives" di Campolattaro, la prima in Campania) era nata in precedenza e solo dopo ha aderito alla Rete (tabella 9).

I soggetti coinvolti nella base sociale delle cooperative sono ancora numericamente pochi rispetto al totale della popolazione, ma questo non dipende tanto dalle difficoltà iniziali, quanto soprattutto dal fatto che la maggioranza degli abitanti sono persone anziane che beneficiano delle attività e dei servizi offerti dalle cooperative di comunità senza essere socie, mentre i soci sono prevalentemente volontari e lavoratori.

Grazie a queste cooperative di comunità si trovano a cooperare tra loro gli abitanti giovani e anziani, e le persone migranti che, uscite o in uscita dal percorso Sprar, decidono di vivere nei territori spopolati del Sannio e dell'Irpinia. Non tutti ovviamente sono soci, ma le attività sono rivolte a tutta la comunità. Grazie alle cooperative di comunità si stanno attivando numerosi servizi in risposta ai bisogni delle varie comunità. Tra questi, ad esempio, troviamo un negozio di vicinato attivato dalla cooperativa di comunità "Tralci di vite" a Chianche, un piccolo paese dove non c'era più un posto per fare la spesa; oppure, a Petruro Irpino, dove è stata avviata la prima esperienza di albergo diffuso della zona grazie alla cooperativa di comunità "La Pietra Angolare"; o a Pietrelcina, dove la cooperativa di comunità "Ilex" ha avviato un'attività di produzione agricola e turistica (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Tra gli strumenti di coinvolgimento della popolazione, le reti personali dei soci delle cooperative, molto estese in questi territori, rappresentano un elemento essenziale. Sono queste reti, che oltre ad essere funzionali per intercettare i bisogni della comunità, svolgono il ruolo di animazione e partecipazione alle attività della stessa. Infatti, anche se non tutti i parenti o amici decidono di associarsi formalmente all'impresa, questi contribuiscono, comunque, alla sua gestione sia partecipando al processo decisionale, attraverso incontri informali con i soci nei quali

esprimono i loro bisogni e le loro idee su come provare a soddisfarli, sia nel portare avanti alcune attività a titolo volontario.

TABELLA 9. ELENCO COOPERATIVE DI COMUNITÀ APPARTENENTI ALLA RETE DEI PCW

Nome	Sede e Provincia	Anno di costituzione	Abitanti	Soci della coop	Principali attività
Tralci di Vite	Chianche (AV)	2017	487	15	Market di comunità; servizi di pulizia e sanificazione; servizi per l'agricoltura; accompagnamento ai servizi pubblici presenti sul territorio.
Pietra Angolare	Petruro Irpino (AV)	2017	337	7	Campo solare estivo e doposcuola; assistenza anziani; servizi di trasporto; turismo (gestione albergo diffuso); apicoltura; artigianato.
Tilia	Roccabascerana (AV)	2020	2 352	8	Attività ludico/sportive (es. campi estivi, palestre all'aperto, gestione campo sportivo comunale); servizi di prossimità per persone svantaggiate (es. spesa, consegna farmaci, ritiro ricette medico di base, supporto attività domestiche); cura e manutenzione verde pubblico e privato.
Ilex	Pietrelcina (BN)	2019	3 027	8	Servizi ricettivi (pernottamento e piccola ristorazione); servizi di assistenza agli anziani; servizi socio-educativi e ludico-ricreativi; servizi turistici (es. vendita di pacchetti turistici, accompagnamento, transfert).
CoLaboro	Sassinoro (BN)	2020	612	9	Agricoltura coesiva; attività ristorativa con pub; servizi di prossimità (es. spesa, consegna farmaci, ritiro ricette medico di base).
Cives	Campolattaro (BN)	2017	1 008	7	Produzione di eventi dal vivo, animazione di feste e villaggi turistici; servizi di manutenzione e pulizia strade; verde pubblico del territorio comunale e privato; gestione chiosco/bar.

Fonte: elaborazione degli autori

Come è possibile osservare dalla tabella 9, le attività e i servizi realizzati dalle imprese di comunità sono i più vari, anche se alcuni ricorrono in quasi tutti i casi. In particolare, i servizi di welfare di prossimità, un sistema integrato di servizi alla comunità che vanno dall'assistenza agli anziani e alle persone più fragili e vulnerabili ai servizi educativi, ricreativi e sportivi per bambini e giovani, a quelli di trasporto, di sanificazione e pulizia e, infine, di cura e manutenzione del verde pubblico e privato. Accanto a questi, troviamo poi servizi dedicati ad alcuni settori produttivi, come l'agricoltura, per valorizzare e promuovere le produzioni locali (es. vino e olio); il turismo, puntando sulla riscoperta di sentieri e siti escursionistici in ambito rurale e religioso e su una nuova offerta ricettiva (come la realizzazione di alberghi diffusi per recuperare in modo intelligente il patrimonio edilizio abbandonato e per incrementare l'ospitalità turistica nei piccoli Comuni); l'artigianato, per rilanciare le attività e i prodotti legati alla cultura locale; e il commercio, attraverso la riapertura di attività di ristorazione e piccoli market di comunità.

In generale, nonostante le difficoltà riscontrate inizialmente, grazie a tutte le attività realizzate quotidianamente dalle imprese di comunità, queste stanno contribuendo ad un cambiamento profondo della mentalità locale e a generare una nuova identità comunitaria.

È vedendo lavorare insieme i giovani dei paesi e i migranti che si innesca il cambiamento culturale. Oggi nessuno ci fa più caso al fatto che siano persone che vengono da altri paesi, perché quello che conta è vedere i servizi che ripartono (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Come nel caso visto in precedenza della Rete abruzzese "Borghiln" avviata e gestita da Confcooperative, anche il progetto dei PCW nasce fin dall'inizio con l'idea non solo di creare una rete tra i Comuni aderenti, ma anche tra le stesse imprese di comunità con l'idea di condividere bisogni, problemi, ma soprattutto soluzioni, conoscenze, competenze e servizi.

Forti dell'esperienza maturata come Consorzio Sale della Terra, che già da molto tempo lavora con una rete di economia sociale e delle attività realizzate grazie alla rete degli Sprar, non appena si sono costituite quasi contemporaneamente le prime due cooperative di comunità, queste hanno iniziato fin da subito a dialogare e collaborare tra loro. In seguito, una volta avviato il processo di coinvolgimento delle comunità e di avviamento delle relative imprese anche negli altri Comuni della Rete, è stato attivato un tavolo di coordinamento delle cooperative di comunità rivolto alle sei nate e a quelle in fase di costituzione.

Mettere in rete le varie cooperative di comunità è fondamentale. Io mi sono occupato della costituzione di "Tralci di Vite", la prima cooperativa di comunità nata in questi contesti grazie al progetto dei PCW, e ho maturato una maggiore esperienza rispetto a chi lo sta facendo adesso e, quindi, desidero condividere la nostra esperienza di cooperativa di comunità per evitare possibili errori o cercare di ridurre i tempi di avviamento dell'impresa che altrimenti sarebbero lunghi (intervista coordinatore tavolo di lavoro delle cooperative di comunità dei PCW).

Il tavolo di coordinamento si riunisce più o meno una volta al mese e al suo interno i differenti protagonisti condividono non solo informazioni e pratiche, ma anche le differenti esigenze e richieste che provengono dalle varie comunità, cercando soluzioni che possono essere individualizzate (a seconda di quanto è specifico il problema in questione) o comuni, per cercare di affrontare e superare insieme tali problematiche. Grazie a questo tavolo è possibile capire "chi ha bisogno di cosa" e chi può rispondere a quel bisogno, mettendo a fattor comune le poche risorse a disposizione. E questo si traduce in un vero e proprio scambio di servizi e competenze tra Comuni e imprese di comunità differenti, come ad esempio quello che avviene tra le prime due cooperative di comunità nate all'interno dei PCW, "Tralci di Vite" e "Pietra Angolare", che operano in due Comuni confinanti, svolgendo attività diverse per rispondere alle diverse esigenze delle rispettive comunità.

La "Pietra Angolare" gestisce un campo solare estivo perché a Petruro Irpino c'è un progetto Sprar/Siproimi<sup>16</sup> per famiglie e quindi la loro esigenza era rispondere anche ad una domanda specifica di quel Comune. Ma il servizio è ovviamente aperto a tutte le famiglie con bambini del territorio circostante, così i bambini da Chianche vanno a Petruro Irpino per frequentare quel campo solare gestito dalla cooperativa di comunità. Al tempo stesso, se a Petruro ci sono richieste per la pulizia di un giardino o di un terreno agricolo, questo servizio viene realizzato dalla cooperativa di comunità "Tralci di Vite". Anche questo vuol dire stringere rapporti di rete tra le varie cooperative e

---

<sup>16</sup> SIPROIMI: Sistema di protezione per titolari di protezione internazionale e per minori stranieri non accompagnati.

soprattutto tra le rispettive comunità, cercando di rispondere per quanto possibile alle esigenze di tutto il territorio, o almeno di quelli vicini (intervista presidente "Tralci di Vite").

Ovviamente, come sottolineato dai soggetti intervistati, questo non è sempre possibile. Tra le province di Avellino e Benevento, dove opera il Consorzio Sale della Terra, ci sono borghi e frazioni che sono distanti tra loro anche più di 40 km e, quindi, è molto difficile per una sola cooperativa riuscire a offrire gli stessi servizi in realtà molto distanti. Fare rete tra le varie cooperative è indispensabile, ma per realtà così piccole, e spesso distanti tra loro, è molto importante anche costituire nuove realtà imprenditoriali capaci di prendersi cura delle proprie comunità. È anche per questo, infatti, che il progetto dei PCW sta continuando a promuovere e seguire la costituzione di altre cooperative di comunità all'interno delle due province.

In questo processo, per facilitare la costituzione di nuove imprese di comunità, potrebbe essere utile fare leva sulle recenti normative in materia, così come avviare nuovi interventi di policy.

In merito alle normative, nell'aprile del 2019, la Regione Campania ha approvato la Legge regionale n. 2/2019 sulle cooperative di comunità, riconoscendone il valore e il potenziale di rilancio e sviluppo delle comunità, con particolare riguardo alle aree marginali della regione. In questo caso, il riconoscimento giuridico ha l'obiettivo, riconosciuto anche dagli operatori, come i sindaci e la stessa Rete dei PCW, di svolgere innanzitutto una funzione di stimolo e indirizzo. Di stimolo perché offre la possibilità di avviare nuove imprese di comunità fornendo alcune indicazioni, seppur ancora generiche, che prima non esistevano. Di indirizzo perché, avendo messo in piedi un quadro giuridico che riconosce la funzione sociale ed economica di queste imprese, potrebbe rappresentare una leva importante soprattutto per il tema degli affidamenti diretti di beni immobili o di servizi da parte degli enti pubblici alle cooperative di comunità, semplificando le procedure attuali e il lavoro svolto dagli amministratori pubblici.

Più che per quanto riguarda l'opportunità di ricevere finanziamenti pubblici, sicuramente importanti, come avvenuto in altre regioni, la Legge regionale sembra interessante perché apre su un tema fondamentale specie per gli amministratori locali: quello di come poter affidare in modo diretto beni di loro proprietà o servizi di loro competenza. La normativa, certo, non può dire cose che sono di competenza nazionale, ma ci sono riferimenti che rassicurano in merito al privilegiare le cooperative di comunità rispetto ad altri soggetti, offrendo così una possibilità concreta nel riconoscere alle comunità che scelgono di organizzarsi in forma imprenditoriale di potersi vedere affidata la gestione di un bene comune. Dobbiamo far capire che affidare ad esempio la gestione di una pineta ad una cooperativa di comunità, non significa fare una gara d'appalto europea, ma una procedura molto più semplificata (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

In termini di policy making, tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020, il Consorzio Sale della Terra ha avviato un'attività in collaborazione con l'ANCI nazionale dedicata ai piccoli Comuni e al welfare nelle aree rurali. L'obiettivo è riuscire a far approvare a livello nazionale una serie di misure e interventi che puntino sul welfare come uno strumento di attrazione di queste comunità, capace cioè di trasformare questi territori in luoghi accoglienti ed inclusivi, in grado di attrarre persone non solo da un punto di vista turistico, ma anche come nuova meta residenziale. Persone che vivono in grandi aree metropolitane (spesso sovraffollate in termini di densità di abitanti per km<sup>2</sup>) e che potenzialmente potrebbero abitare e lavorare in aree rurali o abitarvi semplicemente e

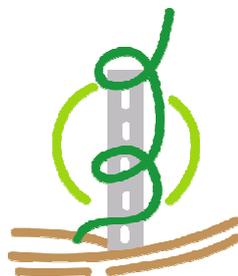
spostarsi per lavoro. Per fare questo, però, il welfare deve passare da politiche prevalentemente redistributive a strumento di "investimento sociale".

Qualsiasi intervento pubblico dovrebbe ragionare in un'ottica di sviluppo locale. Ad esempio, le nuove linee guida fatte dal Ministro dell'Interno sugli Sprar hanno pensato di introdurre un limite massimo di migranti per numero di abitanti, massimo 10 per comunità inferiori ai 1.000 abitanti. Sembra un'attività protettiva, ma nella pratica reale rischia di essere inutile perché esiste una soglia critica per generare una ricaduta di sviluppo locale. Se i piccoli Comuni possono avere meno persone e i grandi Comuni più persone, quella soglia critica non si raggiunge. Se in un piccolo Comune come Petruio Irpinio accolgono meno di 10 persone non si crea quella soglia capace di generare delle ricadute positive sul territorio, ne servono almeno 20-25 di persone affinché quell'insediamento inneschi un processo di sviluppo. Le dinamiche rispetto al welfare funzionano nello stesso modo e i servizi vengono distribuiti in base alla grandezza del territorio e al numero di persone che lo vivono, rischiando di aumentare, invece che ridurre, le disparità socio-economiche che esistono tra i vari territori. Se, da una parte, si dice che nelle piccole comunità la resilienza delle relazioni sociali è un attrattore di qualità di vita, poi non posso disinvestire nel welfare perché tanto in quel Comune ci sono solo 300 abitanti, perché diventeranno 200, 50 e poi si chiuderà il paese. Noi siamo a 45 minuti da Napoli e viviamo un problema di spopolamento soprattutto per la mancanza di servizi di welfare (intervista direttore generale Consorzio Sale della Terra).

Alcuni temi emersi in questa parte, sono ripresi più accuratamente nello studio di caso dedicato a "Tralci di Vite", la prima cooperativa di comunità nata all'interno del progetto dei "Piccoli Comuni del Welcome".

### 3.5.1. Cooperativa di comunità Tralci di Vite

Chianche è un piccolo Comune di epoca medioevale della provincia di Avellino (Campania), posto ad un'altitudine 356 m s.l.m e con una popolazione, prevalentemente anziana, inferiore ai 500 abitanti. All'interno del borgo, tra le numerose stradine e i piccoli palazzi con portali in pietra, si trovano monumenti storici di diverse epoche, come le rovine del castello di epoca normanna, con le sue torri cilindriche angolari ancora in buono stato, o la chiesa dedicata a San Felice (il protettore di Chianche), in stile barocco con elementi romanici. Al suo esterno sono numerosi i terreni coltivati a vite.



**COOPERATIVA DI COMUNITÀ  
TRALCI DI VITE**

Fonte: [facebook.com/cooptralcidivite](https://www.facebook.com/cooptralcidivite)

La vitivinicoltura occupa, infatti, in questi territori una posizione di prestigio e i vini prodotti (Greco di Tufo) sono noti per la loro qualità. Il Comune di Chianche è uno degli otto Comuni irpini dell'areale del Greco di Tufo Docg, chiamato anche "Oro d'Irpinia".

Tuttavia, negli ultimi dieci anni il paese si è andato via via spopolando soprattutto a causa della mancanza di servizi alla popolazione. Nel 2018 ha chiuso anche l'ultimo esercizio commerciale, costringendo gli abitanti a doversi spostare nei Comuni limitrofi per fare la spesa.

### Processo di costituzione

La cooperativa di comunità "Tralci di Vite" nasce a settembre 2017 da un gruppo di ragazzi che arrivano a Chianche per lavoro attraverso la gestione e la realizzazione del progetto Sprar all'interno del piccolo Comune. Tra questi, lo stesso presidente della cooperativa, originario di Benevento, si sposta a Chianche per lavorare in qualità di coordinatore del progetto Sprar, così come il mediatore culturale, un ragazzo originario del Ghana, e altri operatori.

Grazie alle attività lavorative e alla continua interazione con gli abitanti, giorno dopo giorno, gli operatori conoscono sempre di più le persone giovani e anziane originarie del borgo, tra cui ad esempio una ragazza che diventerà poi l'attuale vicepresidente della cooperativa di comunità e membro del consiglio direttivo regionale e nazionale di Legacoop. Gli abitanti coinvolti nel progetto Sprar entrano così in relazione con i beneficiari del progetto; alcuni di questi una volta finito il progetto se ne vanno, mentre altri decidono di rimanere a vivere lì anche dopo, perché avevano instaurato una serie di amicizie e collaborazioni.

Dopo un primo periodo di lavoro decidiamo di coinvolgere chi è rimasto nel paese nella costituzione di questa cooperativa di comunità perché in realtà ci sentiamo tutti parte di quella comunità vivendo e lavorando qui tutti i giorni. Questa è la scintilla che ha fatto nascere la cooperativa (intervista presidente "Tralci di Vite").

Il gruppo promotore che ha formalmente costituito la cooperativa di comunità era composto da sette persone, cinque residenti nel Comune di Chianche e due non residenti, contribuendo all'avvio delle prime attività con lavoro volontario e le proprie professionalità.

### Mission e attività

La nascita della cooperativa di comunità rappresentava un obiettivo del progetto PCW, ma per il gruppo promotore e gli abitanti del paese è stata soprattutto l'occasione per rispondere ai loro bisogni, alla possibilità di riattivare nuovamente alcuni servizi, prendersi cura degli spazi pubblici e cercare di porre un freno allo spopolamento, anche attraverso l'offerta di nuove opportunità economiche e lavorative. Forti dei valori originari del gruppo promotore e della mission legata al progetto Sprar, lo scopo della cooperativa "Tralci di Vite" è quello di perseguire finalità di solidarietà sociale, stimolare una nuova forma di inclusione e integrazione sociale ed economica all'interno della comunità e rafforzarne il tessuto sociale attraverso il dialogo e la cooperazione tra migranti e autoctoni.

Oggi la cooperativa opera su ambiti diversi. Tra le principali attività rientrano una serie di servizi rivolti sia al Comune sia alla popolazione locale come, ad esempio, servizi di cura e manutenzione di spazi verdi pubblici e terreni privati, o quelli di pulizia, come quello rivolto alla sanificazione dell'edificio comunale di Chianche, un servizio affidato alla cooperativa con un

affidamento diretto nel primo anno di attività e, dal secondo anno in poi, dato in gestione attraverso una gara pubblica. Questa attività ha dato la possibilità di garantire un posto di lavoro ad una donna del paese disoccupata e in condizioni di fragilità. A queste si aggiungono poi altre attività come quelle legate all'agricoltura. Tra queste, una delle attività più importanti, che ha dato anche il nome alla cooperativa di comunità, riguarda i servizi legati alla potatura della vite e, in seguito, alla produzione del vino.

Ad un certo punto in paese è arrivato il periodo della vendemmia e gli agricoltori del paese si sono rivolti a noi del progetto Sprar per chiederci se i ragazzi ospiti potessero lavorare per la vendemmia. Ovviamente per noi era un'ottima opportunità e nonostante i costi che comporta un regolare contratto, da sempre ci battiamo per contrastare il lavoro nero, capiamo che in questa realtà potrebbe essere una domanda continuativa negli anni perché ogni ciclo di agricoltura ha bisogno di persone e, nel caso specificatamente della viticoltura, questa riguarda differenti fasi della lavorazione, dalla vendemmia, alla potatura invernale che la segue, dai trattamenti, ma anche nelle fasi di trasformazione in vino. E così abbiamo voluto coinvolgere anche gli altri abitanti del paese, chiedendo ai novantenni di insegnare a un gruppo di giovani immigrati a potare viti e ulivi. All'inizio nessuno si sarebbe mai immaginato di vedere ragazzi del Senegal, della Nigeria o del Ghana entrare nei vigneti e confrontarsi con gli anziani viticoltori del paese che a loro volta mai si sarebbero immaginati di insegnare le proprie conoscenze a persone venute da fuori. Alla fine, però, tutte quante le persone coinvolte ci hanno preso gusto e queste attività sono diventate vitali per mantenere queste coltivazioni, anche per i paesi vicini. Oggi "Tralci di Vite" è una comunità ad esclusione zero, perché accoglie e ridà lavoro anche a disabili psichici o a persone che desiderano rientrare nel mercato del lavoro dopo un periodo di reclusione (intervista presidente Tralci di Vite).



Soci della cooperativa a lavoro nei campi (immagini concesse dalla cooperativa Tralci di Vite)

Per realizzare queste attività, la cooperativa "Tralci di Vite" ha iniziato ad organizzare dei veri e propri percorsi di formazione rivolti ai vari beneficiari del progetto Sprar al fine di insegnare loro nuove competenze che potessero essere spendibili da un punto di vista lavorativo in questo settore anche in futuro, sia all'interno della cooperativa che in altre aree della Campania o del resto di Italia. Questi corsi diventano, così, un'opportunità importante per chi rimane nel paese e per chi decide di spostarsi una volta terminato il progetto Sprar. Ma un altro aspetto interessante è che a questi corsi, ad un certo punto, hanno iniziato a partecipare anche i giovani originari di Chianche che non vivevano più da anni i campi dei loro nonni, genitori o zii, ma che li hanno

riscoperti grazie alla cooperativa e alle attività da questa avviate. Essi stessi sperimentano come l'energia vitale di persone venute da lontano possa diventare un'occasione per stimolare l'energia vitale di chi è nato e cresciuto lì, spesso senza l'opportunità di sviluppare sogni o speranze per il futuro, intrappolati in una sorta di fatalismo immobilista.

Ad un certo punto iniziamo a vedere queste bellissime scene di ragazzi diciottenni e ventenni di Chianche che uniti ai venticinquenni africani apprendono dagli anziani del posto le tecniche di come si pota un vigneto, come si raccoglie l'uva, e tutto questo viene messo a sistema dalla cooperativa, il cui primo obiettivo è stato fondamentalmente orientato a far rinascere la comunità all'interno del borgo (Intervista presidente "Tralci di Vite").

L'ultima attività avviata dalla cooperativa è stata la riapertura e la gestione dell'unico punto vendita di alimentari e di beni di prima necessità. Nel borgo, infatti, l'ultimo negozio di vicinato aveva chiuso ormai da tempo, quando il titolare aveva deciso di trasferirsi altrove.

Abbiamo deciso di rimboccarci le maniche e riaprire noi questa attività, perché essenziale per tutti gli abitanti del borgo, soprattutto per quelli più anziani. È stata una grande sfida per noi perché ci siamo trovati a fare un'attività completamente nuova. Io ho dovuto conseguire il corso presso l'ASL di Avellino che mi consente di essere il titolare di un'attività della filiera alimentare, la stessa cosa l'ha fatta la vicepresidente della cooperativa, e così gli altri soci hanno fatto i corsi HACCP per addetti alla sicurezza alimentare ed essere pronti a lavorare nel market (intervista presidente "Tralci di Vite").

Per la riapertura del market di comunità la cooperativa e i suoi soci hanno investito in prima persona, ma il loro obiettivo non era "solo" riaprire un servizio per la comunità, ma anche offrire una nuova opportunità lavorativa per qualcuno degli abitanti di Chianche. Una volta completati tutti gli adempimenti burocratici, i soci della cooperativa hanno deciso, in collaborazione con l'amministrazione locale, di fare un avviso pubblico per cercare una persona, con ovviamente i requisiti necessari, a cui affidare la responsabilità e la gestione pratica dell'attività.

Una volta realizzato l'avviso pubblico, subito ci sorprendiamo perché scopriamo che uno degli abitanti aveva già svolto questa attività all'interno del paese molti anni addietro. Parliamo di un uomo di 50 anni che purtroppo era da qualche tempo disoccupato. E così lo coinvolgiamo subito, facendolo entrare in cooperativa prima come socio e poi come dipendente del market. Con la cooperativa hanno trovato lavoro come dipendenti due persone disoccupate del paese e che senza la cooperativa lo sarebbero ancora (intervista presidente "Tralci di Vite").

Il market di comunità è stato riaperto nel settembre 2019 con il nome "AlimenTiamo Chianche", un gioco di parole per sottolineare sia l'offerta di un servizio essenziale (generi alimentari) sia il senso di appartenenza al piccolo Comune e il desiderio di ripartire da attività di questo tipo per la rinascita non solo economica, ma soprattutto sociale del paese.

Il giorno dell'inaugurazione del negozio abbiamo trovato la popolazione di anziani che piangeva commossa perché loro per più di un anno non avevano avuto la libertà di fare la spesa nel proprio paese, ma erano sempre stati costretti ad affidarsi a nipoti o conoscenti. Per un anziano muoversi da Chianche e andare nel Comune vicino è complicatissimo, se non impossibile. Poter nuovamente scendere di casa in autonomia e libertà per comprare il pane o qualsiasi altra cosa è stato un momento praticamente epocale per loro e noi siamo stati molto orgogliosi di questo (Intervista presidente "Tralci di Vite").



Foto di inaugurazione del negozio di comunità  
(immagine concessa dalla cooperativa "Tralci di Vite")

Grazie alla riapertura del market all'interno del borgo, gli abitanti possono, quindi, fare di nuovo la spesa e incontrarsi, sentirsi vicini gli uni agli altri, ma anche farsi portare la spesa a casa se necessario. La cooperativa, infatti, offre anche un servizio gratuito di consegna della spesa a domicilio per tutti, ma con particolare riguardo a quelle persone anziane che, per motivi differenti, possono essere impossibilitate a uscire di casa in certi giorni dell'anno. Un servizio realizzato da uno dei ragazzi richiedenti asilo che, accolto nel 2017 all'interno del progetto Sprar di Chianche, da ottobre 2019 è diventato socio della cooperativa e ha iniziato a svolgere un percorso di formazione come magazziniere all'interno del market di comunità, fino a diventare addetto alle vendite.

Oggi questo ragazzo garantisce la consegna a casa della spesa, dei farmaci o altri beni primari, questo per gli abitanti è solo un bene. Che questo ragazzo sia del Mali od originario di Chianche non interessa a nessuno (intervista presidente "Tralci di Vite").

### Modello di governance

"Tralci di Vite" è una cooperativa sociale mista che ad oggi conta 15 soci su un totale di 487 abitanti. Nonostante il numero di soci possa essere limitato rispetto alla popolazione locale, dall'intervista emerge che l'obiettivo della cooperativa non è quello di associare il numero maggiore di abitanti, quanto quello di garantire loro dei servizi, di contribuire a migliorare le loro condizioni di vita e, quando possibile, di offrire loro nuove opportunità lavorative, con particolare riguardo all'inserimento di persone svantaggiate. Al momento della costituzione la base sociale era aperta a qualunque soggetto (persona fisica o giuridica) senza alcun tipo di limitazione, indipendentemente dal fatto che fossero residenti nel territorio di riferimento dell'organizzazione. Oggi, in presenza di nuova normativa regionale sulle cooperative di comunità, "Tralci di Vite" per essere riconosciuta come tale, dovrà adeguarsi riservando l'adesione ai residenti o a chi ha risieduto o ha rapporti lavorativi continuati sul territorio. Attualmente i soci si dividono tra volontari (16) e soci lavoratori (3, di cui due in inserimento lavorativo). Il ruolo dei soci volontari è indispensabile per il funzionamento della cooperativa, in quanto, oltre al loro lavoro, questi hanno apportato alla cooperativa anche altre risorse di tipo materiale (finanziarie e terreni), ma soprattutto immateriali (competenze e professionalità).

L'organo di gestione è il Consiglio di Amministrazione, composto da quattro soci volontari (un uomo e tre donne), il quale si occupa di prendere le decisioni strategiche dell'organizzazione. In generale, però, le decisioni relative all'operato dell'organizzazione e alle attività da realizzare vengono prese nell'assemblea dei soci. Entrambi gli organi si riuniscono più volte al mese.

Ogni volta siamo noi soci che ci troviamo a dovere decidere che cosa fare e che cosa non fare, a cosa dobbiamo dare priorità. Noi vorremmo rispondere a tutto quello che la comunità ci chiede, ma non sempre è possibile, perché quando avviamo una nuova attività questa viene autofinanziata dalla cooperativa e, quindi, prima di intraprenderla, pur richiesta dalla comunità stessa, dobbiamo capire se conviene anche da un punto di vista di sussistenza economica, se è sostenibile o meno. Siamo sempre un'impresa (Intervista presidente "Tralci di Vite").

Per l'avvio della cooperativa, i soci hanno fatto affidamento solo sull'autofinanziamento e sulle quote sociali (€ 25 per qualunque tipologia di socio). Al momento, la cooperativa non ha ricevuto nessun finanziamento, né privato né pubblico. L'unico fondo di cui ha goduto è stato quello derivante da un progetto di Caritas per pagare le spese notarili di avviamento.

Per la realizzazione delle attività e la loro implementazione la cooperativa fa affidamento sulle entrate generate dalle stesse (come quella del market) e dai servizi offerti all'ente pubblico e ai privati.

Infine, gli utili e gli avanzi di gestione vengono tutti utilizzati all'interno dell'organizzazione, per garantirne l'ordinario funzionamento, e per realizzare nuovi investimenti e ampliare le proprie attività per continuare a garantire beni e servizi alla comunità, con il sogno di fare sempre più inserimenti lavorativi di persone svantaggiate.

## Partecipazione

La cooperativa "Tralci di Vite" ha fin da subito instaurato un rapporto di dialogo e interazione con la comunità di Chianche, la quale, nonostante sia solo in parte coinvolta nella base sociale e nella gestione effettiva della cooperativa, è comunque coinvolta attivamente.

I rapporti con la pubblica amministrazione sono generalmente buoni e tra questa e la cooperativa si è instaurato fin da subito un rapporto di collaborazione. Nel processo di costituzione dell'impresa, il Comune ha sostenuto alcune attività della cooperativa, affidandogli poi in gestione un bene immobile. Infatti, se oggi la sede legale della cooperativa è in un edificio privato, la stessa utilizza spesso anche lo spazio della ex scuola elementare del paese, oggi affidato in comodato d'uso gratuito dal Comune al progetto Sprar/Siproimi per l'organizzazione di feste nel periodo natalizio ed estivo.

Il locale che ospita il market è un locale privato per il quale la cooperativa paga un canone mensile.

Stessa cosa vale per le imprese private for profit che hanno visto nella cooperativa un soggetto con il quale lavorare, affidandogli una serie di attività e servizi da realizzare per conto loro, come ad esempio in campo agricolo.

In generale, comunque il principale strumento utilizzato sin dall'inizio, come abbiamo visto ad esempio nelle attività legate alla viticoltura, è quello di stimolare la partecipazione diretta degli abitanti nell'organizzazione e realizzazione delle attività e dei progetti dell'impresa, oltre che di



iniziative ed eventi all'interno del borgo. A queste si affianca, poi, un continuo confronto e ascolto dei bisogni e delle istanze della comunità attraverso incontri pubblici aperti o gruppi di discussione su specifiche tematiche. Infine, come messo in evidenza in precedenza, l'altro elemento indispensabile sono le relazioni informali che si creano tra le varie realtà che operano sul territorio e, soprattutto, tra gli abitanti.

La cooperativa è riconosciuta in paese. L'inverno scorso c'è stata una forte nevicata e qui non ci sono mezzi, tipo spargisale o spalaneve, come del resto nella maggior parte dei piccoli Comuni soprattutto del Sud Italia. Per noi una nevicata è un evento più che eccezionale, ma subito i ragazzi della cooperativa hanno iniziato a darsi da fare, a coinvolgere gli abitanti più giovani e tutti insieme abbiamo liberato fisicamente le strade e le case che erano sommerse dalla neve. Si è creata una vicinanza spontanea tra tutti gli abitanti, soprattutto con gli anziani beneficiari, che nessuno ha più dimenticato. E questo ha favorito molto tutte le iniziative che sono state fatte in seguito dalla cooperativa. E così poi abbiamo organizzato eventi nel periodo di Natale, in quello pasquale, organizziamo le feste di paese nel periodo estivo insieme alla Proloco, collaboriamo alla realizzazione e gestione di eventi enogastronomici, tutte attività che vedono una forte partecipazione attiva della popolazione. Tutti, nell'informalità, si danno da fare (intervista presidente "Tralci di Vite").

### Beneficio comunitario

Da quando la cooperativa è nata e ha iniziato a lavorare nel territorio di Chianche, si è assistito ad un progressivo miglioramento dei rapporti tra questa e la comunità, sia con l'amministrazione locale, che ha visto sin dall'inizio nella cooperativa un'occasione di rilancio del paese, sia con le imprese private, con cui la cooperativa collabora, e – soprattutto – con gli abitanti, che vedono rinascere nuovamente i servizi e la vita all'interno del piccolo borgo.

Fin dalla sua costituzione la cooperativa di comunità ha promosso nuove reti di relazioni sul territorio, facendo dialogare e lavorare insieme migranti e autoctoni, giovani e anziani, ma anche intercettando enti pubblici e privati, per affrontare in modo congiunto i problemi del borgo.

In questi anni la cooperativa, grazie alle sue azioni sul territorio, ha portato ad un aumento della consapevolezza della popolazione rispetto ai bisogni per molti anni irrisolti e a quelli su cui è necessario lavorare ancora. Ma soprattutto ha incrementato la fiducia all'interno della comunità, il senso di identità e appartenenza degli abitanti, contribuendo così al processo di rigenerazione sociale, che si traduce in una maggiore coesione e partecipazione della comunità non solo nell'esprimere le proprie necessità, ma anche nel lavorare insieme, per quanto possibile, per cercare di trovare le soluzioni adeguate.

Tutto questo, spesso può non essere sufficiente. In generale, per rafforzare la capacità della cooperativa di operare sul proprio territorio e garantire la sua sostenibilità nel lungo periodo, sarebbe necessario incrementare le risorse finanziarie e ampliare le attività e i servizi realizzati.

Stiamo facendo un lavoro sicuramente importante e oggi giorno questo ci viene riconosciuto dagli abitanti. Gli abitanti del paese, chi appartiene fisicamente alla comunità, riconosce nella cooperativa un porto sicuro al quale approdare. Ma noi vorremmo fare molto di più, anche se rispondere alle diverse richieste che di volta in volta ci fanno all'interno del paese è molto difficile. Capita che qualche signora ci chieda di essere accompagnata da qualche parte, che sia in macchina o a piedi,



anche solo per andare in farmacia, noi lo facciamo. O viceversa, se la farmacia ci chiede di portare questa o quella medicina a casa della signora. Finché lo facciamo all'interno del paese o in modo informale, il volontariato va benissimo, ma strutturare formalmente alcuni servizi indispensabili per un paese come il nostro, come quello del trasporto all'esterno del paese, ad esempio verso i presidi ospedalieri della provincia di Avellino e di Benevento, è molto complesso. Di nuovo, informalmente lo facciamo, ma ufficialmente, come cooperativa, purtroppo in questo momento non possiamo farlo, non abbiamo attivato quel codice Ateco che ce lo permette, non abbiamo l'accreditamento presso l'ambito. In realtà potremmo fare molte più cose di quello che facciamo, ma siamo ovviamente trattenuti e rallentati dalla burocrazia. Per carità, giustamente ci deve essere una legittimazione rispetto alle attività che un'impresa può o non può fare, ma questo dovrebbe essere in qualche modo agevolato in base al contesto all'interno del quale l'attività viene realizzata (intervista presidente "Tralci di Vite").

La difficoltà di riuscire a rispondere a tutti i bisogni che vengono richiesti dalle comunità è un problema che non riguarda solo la cooperativa "Tralci di Vite", ma, come abbiamo visto, riguarda quasi tutte le cooperative di comunità che si trovano ad operare in contesti particolarmente isolati, dove il potere economico (di acquistare o finanziare particolari servizi) degli abitanti è molto ridotto.

Un tema, questo, che verrà ripreso nella parte conclusiva in quanto richiama uno degli elementi che un'eventuale Legge nazionale potrebbe e dovrebbe prendere in considerazione: quello delle attività che le imprese di comunità possono svolgere, consentendo a questo tipo di imprese di poter realizzare qualsiasi attività senza nessuna limitazione, e con alcune agevolazioni, proprio per favorire l'offerta di servizi essenziali.

### 3.6. Imprese di comunità e nuovi modelli di gestione dei beni comuni

Nel corso di questo lavoro si è più volte parlato delle attività attraverso cui, a vario titolo e con modalità differenti a seconda delle specificità territoriali, le imprese di comunità perseguono i propri obiettivi di miglioramento delle condizioni di vita delle persone nei vari contesti. Non si può, dunque, non aprire una riflessione sul tema dei beni comuni e la loro cura da parte degli abitanti di un dato luogo, attraverso forme di collaborazione e partecipazione con l'amministrazione pubblica. Questo tema e quello dell'impresa di comunità hanno un legame che ha radici lontane nel tempo; si ricorda, infatti, che è possibile parlare di imprese di comunità già nell'Ottocento con le prime forme di auto-organizzazione locale volte proprio all'uso e alla gestione collettiva di beni di proprietà comune (Mori e Sforzi, 2019).

Come più volte ricordato, tra le caratteristiche delle imprese di comunità vi è la partecipazione ed il coinvolgimento degli abitanti nella gestione dell'impresa stessa e delle sue attività. Con ciò si intende mettere in pratica processi partecipativi finalizzati ad incrementare il senso di comunità e orientati alla gestione di beni comuni che possono essere funzionali all'avvio di attività imprenditoriali per contribuire allo sviluppo di aree rurali o urbane. Il coinvolgimento degli abitanti attorno ad un bene comune con l'obiettivo di utilizzarlo nell'interesse della collettività, ma attraverso una veste imprenditoriale – attribuendogli così anche una valenza economica – offre agli abitanti interessati l'opportunità di investire il proprio capitale all'interno dell'impresa di comunità. Una partecipazione non solo operativa, cioè attraverso forme di volontariato, ma

anche finanziaria e lavorativa, capace di aumentare e rafforzare il senso di responsabilità collettiva verso gli obiettivi e gli sviluppi dell'impresa stessa (Mori e Sforzi, 2019).

In generale, la cura dei beni comuni aumenta la capacità di costruire reti di relazioni all'interno di un contesto socio-economico favorendo il rafforzamento dei legami sociali e l'inclusione, sia nei processi partecipativi sia nell'accesso alle attività. Essa consente anche di liberare energie inutilizzate (in termini di scoperta di competenze rilevanti tra la popolazione per svolgere una determinata attività) e di fiducia, sia tra gli abitanti sia tra questi e le amministrazioni locali. Questi elementi si ritrovano nelle imprese di comunità le quali, attraverso la partecipazione degli abitanti nella governance e nelle attività, sono in grado di generare valore economico e sociale, perché in grado di aumentare le occasioni di incontro e di discussione che rafforzano o creano relazioni capaci di accrescere il senso di identità e appartenenza dei membri (Sforzi, 2018a).

In Italia, parlando di gestione di beni comuni, uno degli strumenti più importanti è quello dei Patti di Collaborazione, uno "strumento con cui [un] Comune ed i cittadini attivi concordano tutto ciò che è necessario ai fini della realizzazione degli interventi di cura, rigenerazione e gestione dei beni comuni in forma condivisa" (Arena, 2016).

Dal Rapporto LabSus 2019, realizzato in collaborazione con Euricse, emerge come negli ultimi anni l'utilizzo dei patti di collaborazione sia sempre più diffuso su tutto il territorio nazionale, coprendo numerosi ambiti di attività. Infatti, anche se nella maggior parte dei casi (68%) le attività realizzate riguardano prevalentemente ambiti come l'ambiente, la cura e manutenzione del verde pubblico, e l'arredo urbano, recentemente stanno aumentando i patti impegnati su attività legate all'inclusione sociale, alla manutenzione di scuole o biblioteche, alla cultura e alla valorizzazione di beni storico-artistici. Attività queste, che si ritrovano in molte imprese di comunità, come abbiamo visto nei casi analizzati in questo Rapporto (es. Teatro Povero di Monticchiello) o in altre ricerche condotte da Euricse. Così come sono molte le imprese di comunità che si sono fatte carico della gestione di immobili inutilizzati o abbandonati, o a rischio di chiusura, per trasformarli in luoghi di aggregazione e di produzione di valore sociale ed economico<sup>17</sup>. Una possibilità, questa, oggi riconosciuta non solo a livello comunale attraverso i "Regolamenti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni", ma anche regionale, come ad esempio la Leggequadro sui beni comuni (L.R. n. 10/2019) della Regione Lazio, grazie alla quale i regolamenti comunali possono riconoscere, attraverso un patto di collaborazione, anche modelli di autogestione informali di questi beni (Labsus, 2019). La rigenerazione di beni immobili, spesso di proprietà comunale (es. ex scuole) può, infatti, essere fatta anche attraverso quelli che vengono definiti "patti complessi", ovvero "quei patti di collaborazione che hanno come oggetto la rigenerazione e il riuso di cose edificate, le quali richiedono maggiori cautele nell'uso dal momento che possono coinvolgere una pluralità di interessi pubblici, quali i vincoli culturali e paesaggistici, la sicurezza e l'agibilità degli ambienti, la custodia, ecc., la cui tutela passa solitamente per il rilascio di autorizzazioni ulteriori. Per questi beni – si può dire – c'è un

---

<sup>17</sup> Tra i vari studi di caso analizzati da Euricse, si ricordano ad esempio quelli di "Scheria Comunità Cooperativa di Tiriolo", un piccolo paese in provincia di Catanzaro, dove la cooperativa nasce attorno alla valorizzazione di un bene archeologico o la cooperativa sociale "La Paranza", che opera nel Rione Sanità, nel centro storico di Napoli, per valorizzare le catacombe e le chiese di particolare rilevanza storico-artistica. Ma anche il caso del piccolo Comune di Castel del Giudice, in provincia di Isernia, dove un'ex scuola inutilizzata diventa una RSA a disposizione di tutto il Molise. Per un approfondimento di questi e altri casi di imprese di comunità che gestiscono beni comuni si rimanda a Mori e Sforzi (2018).

sovraccarico di interessi pubblici che un Comune deve considerare, anche perché spesso la loro cura non dipende dal solo Comune” (Gigliani, 2019, p. 42).

Questi patti, nonostante abbiano ancora un peso quantitativamente limitato rispetto al totale dei patti (7,8%), sono particolarmente interessanti perché possono prevedere anche una dimensione economica, che può derivare dal tipo di attività realizzate all'interno di questi immobili (come, ad esempio, attività di ristorazione, alloggio o affitto di spazi).

Tuttavia, la ristrutturazione di beni immobili abbandonati, o la cui funzione d'uso viene trasformata, richiedono spesso degli investimenti economici non indifferenti. È soprattutto in questi casi che, in un momento di contrazione delle risorse pubbliche, diventa fondamentale riuscire a coinvolgere la comunità che ruota attorno al bene, affinché contribuisca al finanziamento del progetto di rigenerazione e a gestirlo attraverso un'organizzazione imprenditoriale, come l'impresa di comunità, capace cioè di gestire in forma stabile e continuativa il valore economico che si genera attorno a quel bene (Mori e Sforzi, 2019).

Come del resto avvenuto nel caso della cooperativa di comunità “Anonima Impresa Sociale” e del suo cinema “PostModernissimo” a Perugia che rappresenta – alla stregua dell'Edicola 518, uno studio di caso che verrà presentato a breve – un'esperienza significativa di impresa di comunità costituitasi con l'obiettivo di gestire un bene (un cinema storico della città ormai chiuso da anni) al quale gli abitanti del quartiere attribuiscono un importante valore simbolico e identitario. In questo caso, l'obiettivo era “ridare vita” ad un quartiere del centro storico della città, attraverso l'apertura di un cinema di comunità nel quale gli abitanti, partecipando sin dall'inizio ai lavori di riapertura del cinema, sono diventati co-proprietari dell'impresa attraverso strumenti di finanziamento come l'azionariato popolare (Sforzi, 2018a).

Il ruolo che le organizzazioni imprenditoriali possono svolgere nella gestione dei beni comuni emerge anche nel Rapporto Labsus 2019. Dai dati disponibili è, infatti, possibile osservare come le imprese o cooperative sociali inizino a fare il loro ingresso, seppur timido in termini numerici (oggi su 830 Patti di Collaborazione analizzati da Labsus, 30 vedono coinvolti imprese o cooperative sociali), nell'ambito dei Patti di Collaborazione stipulati tra l'amministrazione locale e gli abitanti per gestire beni comuni. Anche alla luce di quanto detto a proposito delle imprese di comunità e delle ricadute delle loro azioni in termini di sviluppo locale, la riflessione sul ruolo di queste organizzazioni all'interno dei Patti di Collaborazione induce a vedere, e auspicare, un ulteriore passo in avanti verso il dialogo tra l'amministrazione pubblica e la società civile che, in alcuni casi, può essere svolto con l'impresa di comunità come intermediario che si fa portavoce collettivo delle esigenze di una comunità. In particolare, in tema di affidamento diretto di immobili pubblici (edifici o terreni), argomento, come abbiamo visto, molto rilevante per le imprese di comunità, il Patto di Collaborazione potrebbe rappresentare uno strumento di co-progettazione tra enti pubblici e imprese di comunità per superare alcuni limiti burocratici e per avviare progetti e attività di sviluppo locale dirette a valorizzare beni inutilizzati e soddisfare i bisogni specifici delle comunità (Burini e Sforzi, 2019).

Come avviene nei regolamenti comunali per la gestione condivisa, dove tra l'ente locale e gli abitanti si crea una collaborazione stabile per la realizzazione di un obiettivo di interesse collettivo, sia esso la cura di un parco pubblico, di una strada o altro, anche per le imprese di comunità la dimensione relazionale che si crea attorno all'esperienza partecipativa e di gestione inclusiva assume un grande valore immateriale. Lo si vede tanto in ambito rurale che urbano, lo si vede nella necessità di mettere in rete le imprese di comunità nate nella stessa regione e farne

un sistema di scambio e collaborazione reciproca come nei tre casi analizzati della Toscana, dell'Abruzzo e della Campania.

Per approfondire questi aspetti, di seguito presentiamo uno studio di caso svolto a Perugia, dove un'edicola dismessa è stata riaperta assumendo la forma giuridica di impresa sociale e, oltre a vendere riviste, cerca di rispondere ai bisogni specifici degli abitanti del quartiere. Pur essendo un'esperienza nuova e dalle dimensioni ancora ridotte, il caso dell'edicola di Perugia risulta un esempio di un'organizzazione che svolge un'attività rivolta principalmente ad una comunità, lo fa attraverso la partecipazione della stessa e per mezzo di un'attività imprenditoriale, configurandosi, di fatto, come impresa di comunità.

### 3.6.1 Impresa sociale Edicola 518 di Perugia. Quattro metri quadrati di spazio infinito

Borgo Bello è uno dei cinque borghi di Perugia e si estende dalla scalinata di Sant'Ercolano, uno dei tre patroni di Perugia cui è dedicata l'omonima chiesa, fino a Porta San Costanzo, ospitando alcuni dei luoghi monumentali più significativi della città, tra cui la chiesa di San Domenico, il museo archeologico, i Giardini del Frontone e la basilica di San Pietro. In questa zona, da circa una decina di anni, si è andata sviluppando una nuova corrente di imprenditori (in buona parte giovani) che hanno deciso di riprendere in mano la gestione di esercizi commerciali storici, creando un dinamismo contrapposto a ciò che sta accadendo in Corso Vannucci, ormai quasi totalmente interessato dai negozi di grandi catene commerciali. In questo momento Borgo Bello conta più di 100 attività commerciali tra librerie, cinema, ristoranti, bar, locali e piccoli negozi di abbigliamento.



Edicola 518 lungo la scalinata di Sant'Ercolano a Perugia

Fonte: emergenzeweb.it

I principali problemi che hanno colpito questa zona nel corso degli anni riguardano difficoltà analoghe agli altri borghi della città, ovvero lo spaccio di sostanze stupefacenti, il degrado urbano e il basso numero di studenti e giovani che decidono di vivere qui perché questa zona è più distante rispetto ad altre dai poli universitari e con affitti troppo costosi. Oggi il quartiere è abitato principalmente da famiglie, da giovani coppie e anziani, anche se non è il Borgo con la più elevata densità di popolazione sopra ai 65 anni della città.



Qui il problema principale, analogamente agli altri borghi di Perugia, è che tutti gli eventi di cartellone della città (Umbria Jazz, Festival del Giornalismo, Eurochocolate) si svolgono nella parte principale del centro, Corso Vannucci; mentre la città fa poco per valorizzare i borghi, sebbene anche questi siano da considerarsi centro storico. Pensa che a Borgo Bello è stata organizzata la prima notte bianca dell'Umbria, che al tempo era un evento molto poco diffuso anche nel resto d'Italia. Questo per dire che il desiderio di far vivere il borgo è sempre stato molto forte (intervista al presidente di "Edicola 518").

### Processo di costituzione

In un quartiere peculiare come Borgo Bello, a dicembre del 2014, un gruppo di sei giovani con formazioni differenti, tra videomaker, artisti e giornalisti, decise di fondare "Emergenze", un'associazione culturale dalla quale è nata l'omonima rivista indipendente su carta stampata, che dalla prima pagina si presenta come "Il primo giornale al mondo senza linea editoriale". Da questo gruppo di artisti e amici che condividono anche l'affetto per la città di Perugia, nel giugno del 2016 viene inaugurata "Edicola 518", una storica edicola ai piedi delle scalette di Sant'Ercolano che, analogamente a quello che accade negli ultimi anni a molte edicole, era ormai abbandonata e che il gruppo aveva deciso di rilevare. Il processo che va dalla fondazione dell'associazione prima e della rivista poi, viene descritto come caratterizzato da un numero sempre crescente degli abbonati alla rivista che nel giro di pochi mesi è salito a circa 500 tra abbonati e soci dell'associazione (ognuno di essi pagava 20 Euro per l'abbonamento).

L'idea è quella di portare a compimento il lavoro sull'editoria, ma anche un lavoro con la comunità in senso ampio. Il nostro progetto intende restituire l'edicola alla comunità, che fisicamente esiste qui da inizio '900, e ricordare che queste edicole non sono dei reperti archeologici. Ci piaceva la zona perché, a differenza delle altre, non è in una piazza, ma in una scalinata, una zona di passaggio strategica per intercettare le persone nelle loro tratte quotidiane. Inoltre, la presenza della piazza vicino ci ha permesso di organizzare eventi fuori e vicino all'edicola; cosa che non potresti fare in edicole in altre zone del centro. Gli edicolanti sono sempre stati dei punti di riferimento per le persone di un centro abitato, sono un po' un portinaio di quartiere, e per questo siamo tornati a dialogare anche con chi non compra le nostre riviste e non è neanche interessato a quello che facciamo, perché ciò che conta è la funzione sociale dell'edicola che è stata riscoperta (intervista al presidente di "Edicola 518").

### Mission e attività

In linea con le attività che già svolgeva l'associazione, l'Edicola intende conciliare l'attività editoriale e di vendita di riviste indipendenti di ambiti differenti, dalla cultura alla moda, dall'enogastronomia alla fotografia fino all'architettura e molto altro, con quella di diffusione della cultura a tutto tondo e dell'animazione del quartiere attraverso l'organizzazione di eventi aperti alla città.

Recentemente abbiamo realizzato anche tre guide sul territorio ("Perugia nascosta", "Fuori dalle righe" e "Umbria nascosta"). Stiamo provando ad affacciarci anche su altri territori, per adesso oltre a Venezia, andiamo anche in varie fiere. Abbiamo preso un'altra sede di appoggio che si chiama "Paradiso 518" per organizzare eventi nei mesi invernali; ci sono due persone dedicate che ci aiutano, poi abbiamo altre persone che collaborano. Inoltre, mi piacerebbe strutturare meglio la

rosa dei collaboratori che vorrei integrare anche lavorativamente (intervista al presidente di "Edicola 518").

Per realizzare le attività ed espandere la conoscenza del loro progetto non solo all'interno del quartiere, ma in tutta la città, "Edicola 518" collabora con diverse realtà sul territorio, tra cui la cooperativa sociale "Densa", che opera nel campo dell'educazione, della cultura e della comunicazione e offre servizi educativi e di apprendimento per bambini e adolescenti; il "Progetto Cannibali Re", che si occupa di divulgazione storica attraverso eventi sul territorio umbro; e il cinema "PostModernissimo" della cooperativa di comunità "Anonima Impresa Sociale" e Umbrò (Arci). Oltre a queste collaborazioni con realtà locali, "Edicola 518" ha avviato anche una partnership fuori regione, in particolare a Venezia, all'interno di "Declare", un brand di accessori in pelle indipendente all'interno del quale è nato uno spazio espositivo (MAGWALL) di alcune delle riviste dell'Edicola.

### Modello di governance

"Edicola 518" assume la forma giuridica di cooperativa di produzione e lavoro e da giugno del 2019 è operativa nello svolgimento delle sue attività come impresa sociale cooperativa. Al momento il numero dei soci è di sole quattro persone, di cui due sono lavoratori e due sono volontari, ma l'idea è quella di ampliare gradualmente la base sociale. Anche grazie all'elevato numero di soci dell'associazione "Emergenze", le persone che gravitano attorno alle attività dell'impresa sociale sono tuttavia molte e tra queste, in linea con il desiderio del gruppo promotore, ci sono anche anziani e altri abitanti del quartiere, che partecipano attivamente alle attività con idee e proposte, anche se non direttamente beneficiari delle attività in sé.

È inevitabile che ogni socio [i soci dell'associazione] possa avere livelli diversi di coinvolgimento, nel nostro caso quasi tutti sono ben informati sulle attività e c'è un buon livello di coinvolgimento attivo di essi. Secondo me, almeno la metà di loro è attiva rispetto a quello che facciamo, non è una base sociale puramente formale. Durante gli eventi in piazza ci sono anche gli abitanti del quartiere e della città in generale come spettatori, indipendentemente dal fatto che siano soci o meno (intervista al presidente di "Edicola 518").

Per quanto riguarda gli strumenti di finanziamento che il gruppo promotore ha utilizzato per "Edicola 518", derivano dalle attività della rivista "Emergenze" e dai suoi abbonamenti. L'investimento iniziale per l'acquisto dell'immobile ha rappresentato una voce di spesa non troppo alta vista la crisi che vivono oggi le edicole in Italia. Per implementare le attività nel corso dei mesi, l'impresa sociale ha partecipato, vincendo, anche a bandi comunali e regionali, ma questi non rappresentano la fonte maggiore di investimento dato che la priorità dei soci è di investire nelle attività commerciali e negli eventi nel quartiere.

### Partecipazione

Se si guarda alla tipologia di attività che l'Edicola svolge, si potrebbe ritenere che un progetto simile abbia coinvolto nelle sue iniziative solo una certa fascia di abitanti, escludendo magari parte dei residenti nel quartiere non interessati ad una attività troppo di nicchia rispetto ad un'edicola intesa in senso classico. In realtà, ciò che risulta significativo in questa esperienza, è proprio il riconoscimento del ruolo sociale di questo luogo, seppure in versione rinnovata, da parte degli abitanti del quartiere e da chi frequenta e/o vive in città. Il merito di questo

riconoscimento va al gruppo promotore che è riuscito a inserire un'attività che generalmente richiama un pubblico specifico, come l'editoria indipendente e tutti gli eventi culturali legati ad essa, tenendo in considerazione le esigenze di un quartiere che rischiava di diventare una zona marginale e poco frequentata della città, a svantaggio non solo dei residenti, ma anche di tutti gli altri esercizi commerciali presenti. Questi elementi fanno sì che la percezione dell'Edicola e delle sue attività abbiano ricevuto una risposta positiva, e questa sia stata accolta con entusiasmo da parte della popolazione.

La risposta del quartiere è stata positiva perché la nostra azione è anche stata delicata e non invasiva. Il fatto che ci sia una sorta di presidio culturale e sociale nel quartiere è positivo e porta benefici anche alle attività commerciali che sono qui intorno. Credo che nelle battaglie civiche che combattiamo (es. pedonalizzare la zona) il quartiere si riconosca molto. Il fatto che turisti o anche perugini con parenti al seguito vengano a vedere l'Edicola e non vadano a fare solo il classico giro in Corso Vannucci è una cosa importante. Perugia è la città universitaria per eccellenza, quella che ha l'Università per Stranieri più antica d'Italia, quella del Festival del Giornalismo e di Umbria Jazz, è una città molto differente dal contesto umbro in generale. Per questo, ritengo che debba continuare a fare leva sulla sua dimensione internazionale perché altrimenti finisce per essere un paese un po' più grande, senza nulla di diverso e nulla di più di altri luoghi della regione (intervista al presidente di "Edicola 518").

Un'azione "delicata e non invasiva" quella che l'Edicola ha realizzato per farsi conoscere in tutto il quartiere, e più in generale nella città, attraverso vari eventi. Tra questi, si ricorda ad esempio "Riprendiamo il filo", un progetto particolarmente significativo che è stato curato dall'associazione "Emergenze" in collaborazione con il Comune di Perugia e con un'artista maltese esperta in arti visive e poi documentato nel film "Gros Grain"<sup>18</sup>, realizzato da uno dei soci fondatori dell'associazione e dell'Edicola, e presentato in un evento aperto a tutta la comunità in una sala del cinema PostModernissimo.



La scalinata antistante l'Edicola con il filo rosso del progetto "Riprendiamo il filo"

Fonte: emergenzeweb.it

---

<sup>18</sup> "Gros Grain" è disponibile su YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=vhOkTYNSamU&t=452s>.



Il film documentario, ambientato nel quartiere di Sant'Ercolano, mostra il percorso che fa un filo rosso intrecciato dal gruppo dell'associazione "Emergenze" tra le case del quartiere con l'obiettivo di risanare simbolicamente le ferite del tessuto urbano perugino. Nel film, durante la stesura del filo, è possibile esplorare Sant'Ercolano e apprezzare scorci di una parte della città di Perugia che non si è soliti visitare, conoscere i suoi abitanti e comprendere assieme a loro il significato emotivo, oltre che simbolico, che rappresenta un filo che passa attraverso molti dei luoghi di maggiore interesse del quartiere.

Non ci interessava mettere la nostra firma, né era un segno politico. L'obiettivo era semplicemente quello di attivare una comunità di tante persone, portando un filo di 5 km lungo questo borgo e attraverso tutto il centro storico. In quella occasione ci fu anche una mostra intitolata "Emergenze ritratte" a cura di un fotografo di Milano che aveva fotografato persone con il filo per creare e ricreare legami con la comunità. Questo ci ha anche permesso di far conoscere il nostro progetto non solo in Umbria (intervista al presidente di "Edicola 518").

## CONCLUSIONI

Questo Rapporto fa parte della stessa linea di ricerca dei lavori pubblicati finora da Euricse sull'argomento. In esso si propone una riflessione sulle imprese di comunità quali nuovi modelli imprenditoriali capaci di produrre e gestire beni e servizi di interesse generale per contribuire al cambiamento sociale ed economico che si genera nei luoghi di vita (siano essi aree urbane o rurali). Lo scopo del Rapporto è far conoscere i meccanismi che stanno alla base di questi modelli di impresa per fornire degli spunti di riflessione ai policy maker e agli enti di rappresentanza interessati a replicare questi modelli e ad adottare politiche in grado di sostenerli.

Con questo lavoro abbiamo cercato di mettere in evidenza (i) come le imprese di comunità si stanno diffondendo a livello nazionale, anche grazie agli interventi privati e pubblici realizzati in questi ultimi anni; (ii) le principali caratteristiche delle imprese di comunità, che sono state approfondite per esaminarne le potenzialità come nuovo strumento capace di contribuire allo sviluppo sociale ed economico locale.

In generale, i questionari e gli studi di caso mettono in evidenza una serie di elementi che confermano quanto emerso anche in altre ricerche condotte in Italia sulla cooperazione di comunità (Bandini *et al.* 2015; Borzaga e Zandonai, 2015; Euricse, 2016; MISE, 2016; Mori e Sforzi, 2018; Teneggi, 2018).

In primo luogo, le imprese di comunità si stanno rivelando uno strumento adatto per rispondere alle necessità delle aree marginali del Paese, localizzate in contesti rurali o urbani, e per offrire nuove opportunità di sviluppo alle comunità di queste aree, grazie ad un mix di attività (di mercato e non) che esse sono in grado di realizzare. A questo obiettivo se ne aggiunge un altro: il rafforzamento dell'identità locale e della coesione sociale attraverso la costruzione di nuove reti di relazioni tra i diversi attori: pubblici, privati e società civile.

In secondo luogo, è confermata la necessità di un gruppo promotore e il ruolo fondamentale che esso svolge nel processo di costituzione delle imprese di comunità. Dalla ricerca, tuttavia, emerge un elemento nuovo: il gruppo promotore non nasce sempre spontaneamente all'interno della comunità. In alcuni contesti, specie se caratterizzati da un'elevata frammentazione sociale, la formazione del gruppo promotore è promossa attraverso interventi esterni.

In terzo luogo, sono stati approfonditi i modelli di governance adottati e le attività svolte dalle imprese nell'interesse generale della comunità, due delle caratteristiche che le imprese devono possedere per essere considerate "di comunità".

Per quanto riguarda i modelli di governance, l'obiettivo era verificare fino a che punto le imprese di comunità si fondassero su modelli di governance realmente inclusivi, prevedendo, cioè, di coinvolgere attivamente qualunque soggetto interessato alla vita dell'impresa e alle sue attività. Dalla ricerca è emersa la difficoltà di inserire contemporaneamente qualsiasi categoria di portatori di interessi, bisogni e funzioni diverse (es. lavoratori, consumatori, volontari e finanziatori) all'interno della base sociale. Questa difficoltà dipende anche dalla mancanza di un quadro normativo che riconosca le imprese di comunità. Di conseguenza, le imprese tendono ad attivare strumenti di coinvolgimento della comunità esterni all'impresa.



Per quanto riguarda le attività svolte, lo scopo era analizzare in che misura le attività (formali e informali) che le imprese di comunità esercitano quotidianamente mantenessero effettivamente come elemento centrale l'interesse della comunità. Cioè, se invece di considerare solo i bisogni emergenti di un numero ristretto di soggetti (es. lavoratori o consumatori), esse si adoperassero per mettere in relazione fra loro il maggior numero possibile di attori locali, con lo scopo di promuovere lo sviluppo del territorio e di migliorare i livelli di benessere della comunità. Tutto questo presuppone la partecipazione della società civile sia durante il processo decisionale sia nella fase di definizione delle linee strategiche dell'impresa di comunità. Non si tratta di pretendere il coinvolgimento di tutti gli attori locali, condizione irrealizzabile, ma, in un'ottica di inclusività, si deve permettere a tutti di poter partecipare attivamente all'iniziativa imprenditoriale, se interessati, senza ostacoli o vincoli (Mori e Sforzi, 2018).

Nell'approfondire i vari elementi che caratterizzano le imprese di comunità, la ricerca ha portato alla luce interessanti aspetti sulla loro capacità di svolgere qualsiasi attività e di farlo attraverso la partecipazione della comunità. Ciò permette di riflettere criticamente su quali elementi possano effettivamente favorire od ostacolare i processi di costituzione e sviluppo di queste imprese.

Oltre agli effetti positivi che le imprese di comunità stanno generando nei rispettivi territori, non mancano, ovviamente, le difficoltà che, seppure con gradi e modalità differenti, esse hanno dovuto e devono affrontare.

Una prima difficoltà riguarda i settori di attività. Come abbiamo visto, la maggior parte delle imprese di comunità intervengono nell'ambito del turismo, dell'agricoltura, dei servizi alla persona e, più in generale, dei settori della cultura e della valorizzazione di beni immateriali, quest'ultima incentrata prevalentemente sul recupero delle tradizioni locali.

Tuttavia, è importante fare una distinzione tra questi settori. Gestire attività di mercato come quelle turistiche, agricole e culturali, sembra essere relativamente più semplice e, soprattutto, di immediata attuazione. Si tratta di ambiti di intervento con basse barriere all'entrata (chiunque può entrarvi) che offrono opportunità economiche che si possono cogliere con relativa facilità (es. grazie alla nuova domanda turistica e alimentare, come il turismo lento e il consumo critico), che permettono di valorizzare le risorse locali (es. le risorse naturali e storico-artistiche) con investimenti economici a volte non particolarmente onerosi e, infine, che dipendono esclusivamente dalle scelte dei consumatori, senza richiedere all'ente locale un riorientamento delle politiche che esso abitualmente attua.

Queste considerazioni non si applicano ai servizi alla persona (sociali, sanitari, educativi, ecc.). Nonostante rappresentino una buona parte dei servizi essenziali per la popolazione, questi servizi risultano più difficili da realizzare, soprattutto nelle aree interne dove la popolazione è prevalentemente anziana e dove essi rappresentano uno dei contributi più importanti che le imprese di comunità potrebbero apportare. Come risulta dalla ricerca, le principali cause di queste difficoltà dipendono dalle possibilità di spesa degli enti pubblici locali e dalle complesse procedure alle quali le imprese di comunità devono sottostare per l'affidamento dei servizi. In alcuni casi, si è riscontrata anche una difficoltà di comunicazione e di costruzione di rapporti di collaborazione tra imprese di comunità ed enti locali.

Affinché le imprese di comunità possano davvero soddisfare gli interessi della comunità è indispensabile che vi sia una maggiore attenzione nei riguardi di questo modello di impresa anche da parte delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, in un momento caratterizzato dall'emergere di nuovi bisogni sociali (es. non autosufficienza, esclusione sociale, aumento della disoccupazione) e da una riduzione strutturale della spesa pubblica, che ha compromesso l'autonomia e la capacità degli enti locali di intervenire con efficacia sui propri territori (Tubertini, 2012), è necessario ripensare le logiche operative delle amministrazioni pubbliche. Si tratta di individuare strumenti innovativi che, con interventi mirati, permettano di creare un rapporto paritario tra enti pubblici e società civile, sviluppando così nuovi modelli di "amministrazione condivisa" (Arena, 1997). Agire in questo modo potrebbe portare a uno snellimento delle procedure per l'affidamento di beni e servizi pubblici o per la stipula di contratti tra enti pubblici e imprese private che perseguono l'interesse generale della comunità.

Questo processo di riorganizzazione degli enti locali è qualcosa di più di una semplice razionalizzazione. Esso è strettamente connesso alla possibilità di incoraggiare la costituzione di imprese di comunità capaci di svolgere attività che non si sostituiscono a quelle pubbliche, ma le rafforzano, grazie alla funzione sociale ed economica che queste imprese svolgono all'interno della comunità.

Se in alcune delle esperienze analizzate nel Rapporto la gestione dei servizi alla persona viene affidata all'impresa di comunità – come nel caso di Monticchiello, dove la cooperativa del Teatro Povero gestisce i servizi socio-sanitari all'interno dello "sportello della salute" – in altre tali servizi sono garantiti in modo informale. Il problema che viene riscontrato non riguarda tanto la capacità delle imprese di comunità di rispondere alle richieste che provengono dalla comunità, ma il fatto di doverlo fare in modo informale e non riconosciuto dagli enti pubblici locali e regionali. Infatti, grazie alle attività economiche rivolte al mercato (es. il turismo) e all'adozione interna di meccanismi di redistribuzione e reciprocità tra ambiti di intervento diversi, le imprese di comunità riescono a garantire numerose attività a carattere sociale (es. i servizi socio-assistenziali), ma in via informale e attraverso il lavoro volontario dei soci e degli abitanti.

In particolare, tra i vari casi analizzati, sono soprattutto le esperienze dei "Piccoli Comuni del Welcome (PCW)" e della cooperativa "Tralci di Vite", osservate in Campania, che hanno fatto emergere il problema. In questi casi l'obiettivo delle imprese di comunità è intervenire direttamente nel processo di modificazione delle funzioni pubbliche e di ridefinizione del sistema di welfare locale che negli ultimi anni ha visto una progressiva riorganizzazione degli enti pubblici nell'erogazione dei servizi assistenziali socio-sanitari. La rete dei PCW adotta un approccio integrato e multisetoriale, evidenziando come le azioni, i progetti e i vari strumenti a disposizione non vadano ideati e utilizzati in modo individuale e distinto, ma, al contrario, essi devono essere parte integrante di una strategia comune di sviluppo locale. Solo attraverso un approccio integrato e multisetoriale è possibile migliorare la competitività sociale ed economica delle comunità. Solo così è possibile valorizzare le caratteristiche specifiche di ogni realtà locale e spingere gli operatori socio-economici a cooperare fra loro. Inoltre, questo tipo di approccio permette di comprendere quali tipi di beni e servizi sono prioritari, così da classificare per ordine di importanza gli obiettivi e le azioni da intraprendere con più urgenza, e di individuare gli squilibri esistenti (sul piano sociale, economico e culturale) e le possibili sinergie da attivare, così da implementare le soluzioni più appropriate.



Il tema dei servizi alla persona si inserisce all'interno del più ampio dibattito sulla "salute di comunità" o, più in generale, sul "welfare di comunità", un nuovo modello di protezione sociale, e di investimenti, basato non (solo) sul finanziamento pubblico, ma sulla collaborazione e partecipazione attiva di attori economici e sociali (es. imprese profit, organizzazioni del Terzo settore, cittadini) collegati attraverso reti di relazioni e con un forte radicamento locale (Ascoli, 2011; Ferrera e Maino, 2011; Maggian, 2011; Maino e Ferrera, 2013).

Si tratta di un nuovo welfare che pone al centro la necessità del prendersi cura della persona non solo in quanto beneficiario diretto di un servizio, ma soprattutto come soggetto che fa parte di una comunità locale, in un'ottica di *empowerment* (Rappaport, 1987; Branca, 1996; Zimmerman, 1999) dell'individuo e della stessa comunità nella quale egli vive. Questa riflessione rientra nella necessità per le pubbliche amministrazioni di adottare misure che siano in grado di garantire al tempo stesso l'universalismo delle prestazioni (tipico dei modelli di welfare state) e l'erogazione di servizi, specie in ambito socio-sanitario, centrati sulle persone, sui loro ambienti di vita, sulle loro risorse, competenze e valori, e sulle relazioni che esse sono in grado di instaurare al fine di influenzare la qualità dei servizi a loro destinati, come previsto dalla Legge 328/2000 (Agenas, 2010). In questo senso, il welfare diventerebbe realmente un welfare di comunità e le imprese di comunità non si limiterebbero a essere dei semplici intermediari, ma rappresenterebbero il principale interlocutore dell'amministrazione pubblica insieme alla quale co-produrre e co-gestire tali servizi. Solo così i servizi alla persona – siano essi orientati alla salute (es. pubblica, per persone non autosufficienti o con disabilità fisiche e mentali, ecc.), all'accoglienza e all'inclusione sociale dei migranti, in contrasto alla povertà e all'esclusione sociale, all'educazione (con particolare riguardo ai minori) o ad attività ricreative, sportive e culturali – possono diventare ambiti di effettiva e costante risposta ai bisogni che ciascuna comunità esprime, e contribuire a ridurre le disparità di sviluppo sociale ed economico che contraddistinguono ancora oggi numerose aree, interne e marginali, del nostro Paese.

Come abbiamo appena visto, l'ampliamento della capacità di intervento delle imprese di comunità per realizzare un welfare di comunità passa attraverso la ridefinizione del ruolo della pubblica amministrazione. Ma se questa rappresenta, in generale, una condizione necessaria, in alcune realtà locali essa può non essere sufficiente.

In generale, l'avvio di iniziative e progetti orientati a coinvolgere gli attori locali nei processi di sviluppo non è mai un processo semplice e lineare. Richiede di individuare modelli di governance capaci, al contempo, di valorizzare le risorse (materiali e immateriali) e le potenzialità locali e di stimolare la partecipazione attiva dei vari soggetti che compongono la comunità. Un problema, questo, non del tutto nuovo, in realtà, come dimostrano tutte le iniziative orientate alla costruzione di partenariati pubblico-privati per lo sviluppo locale e le relative politiche pubbliche realizzate in Italia a partire dagli anni Ottanta e basate su nuove modalità di "programmazione negoziata" e su processi cooperativi orizzontali (tra attori locali, pubblici, privati e società civile) e verticali (tra attori locali e attori regionali, nazionali e sovranazionali) (Ciciotti e Spaziante, 2000; Mantino, 2002; Magnatti et al., 2005; Cavazzani et al., 2006; Bianchi e Casavola, 2008).

Al di là del giudizio sulla loro efficacia, i limiti che l'analisi di queste politiche ha messo in luce sono principalmente due: (i) il protagonismo quasi esclusivo delle regioni e degli enti pubblici locali, che sono stati chiamati a svolgere una nuova funzione: quella di regolazione degli interventi e di promozione e coordinamento delle reti di relazione sul territorio (Mirabelli, 2000; Cersosimo e Wolleb, 2001; Freschi, 2001; Trigilia, 2001; De Filippis e Storti, 2002); (ii) le difficoltà di



applicazione e di realizzazione dei processi di sviluppo che richiedono la partecipazione di e la cooperazione tra attori diversi. Comunità locali diverse presentano differenti caratteristiche e differenti capacità di auto-organizzazione. In alcuni casi, queste differenze possono essere di ostacolo all'avvio dei processi di cooperazione inter-attoriali. In particolare, quando gli accordi di cooperazione coinvolgono attori che esprimono bisogni e interessi differenti.

Come incentivare la partecipazione delle comunità e come sviluppare una cultura cooperativa è un problema che si ripresenta anche con le imprese di comunità. Ma in questo caso, pur con sfumature e meccanismi di relazione tra gli abitanti legati alle specificità locali, quando si sviluppa, essa genera un insieme di elementi e valori comuni (es. condivisione, reciprocità, impegno e responsabilità comune verso la collettività, coinvolgimento attivo nei processi decisionali e produttivi, ecc.) capaci di radicarsi e stratificarsi all'interno della comunità consentendo ai suoi membri di "riconoscersi" come attore collettivo.

La ricerca, confermando quanto già emerso in altri lavori condotti da Euricse (Mori e Sforzi, 2018), evidenzia come la costituzione di un'impresa di comunità può essere l'esito di un processo che si realizza spontaneamente all'interno della comunità o che è influenzato dall'esterno. Nel primo caso, la comunità (o parte di essa) decide di auto-organizzarsi per rispondere a bisogni specifici a cui non trova risposta né da parte dello Stato (spesso a causa di mancanza di risorse, eccessiva burocrazia o inefficienza degli organi politici) né del mercato (in genere, per una dimensione insufficiente della domanda che scoraggia l'ingresso di attori privati). Nel secondo caso, la comunità viene incoraggiata ad attivarsi da soggetti esterni (pubblici o privati), attraverso iniziative ad hoc o la messa a disposizione di risorse economiche esterne.

È ciò che è avvenuto in Toscana, come si è visto in precedenza. La regione ha deciso di avviare un progetto per la costituzione e lo sviluppo di imprese di comunità nei territori che soddisfacevano determinati requisiti e avevano determinate necessità (es. spopolamento e assenza di servizi essenziali per la popolazione). Il finanziamento offerto dalla regione ha rappresentato uno strumento essenziale per innescare il processo di costituzione delle imprese di comunità, ma non è stato sufficiente, almeno in alcuni casi, a fare emergere quella fiducia e coesione che è fondamentale per il successo dell'attività imprenditoriale.

Questa esperienza ci dice che l'intervento esterno può rappresentare un'importante elemento di rottura dell'immobilismo locale, ma ci dice anche che non sempre è sufficiente. Attivare processi cooperativi attraverso la mobilitazione dal basso tra istituzioni locali, attori economici e singoli cittadini, abituati generalmente ad agire in modo isolato, non è un processo semplice e immediato, richiede tempo e leadership e può, a volte, generare anche delle tensioni. Quando si parla di strumenti e interventi di policy non si intende solo ed esclusivamente l'avvio di processi di coinvolgimento, consultazione o concertazione orientati a promuovere il dialogo e la costruzione di reti di relazioni tra soggetti diversi tra loro, ma anche, e soprattutto, il ridisegno dei ruoli dei singoli soggetti e delle azioni che essi possono realizzare.

La Regione Toscana, dopo aver erogato il finanziamento e avviato i primi progetti di imprese di comunità, ha definito un percorso di accompagnamento attraverso una serie di iniziative, tra cui l'apertura all'interno del portale OpenToscana, nel sito CollaboraToscana, di una sezione dedicata alle cooperative di comunità, e ha promosso alcuni incontri con queste e i loro rappresentanti. L'obiettivo è far sì che le imprese si conoscano tra loro, possano discutere sugli esiti iniziali dei progetti, condividendo le proprie competenze, le prassi operative, i punti di forza e le difficoltà incontrate. In questo processo di reciproca conoscenza e scambio, il passo



successivo è stata la costituzione della Rete delle cooperative di comunità toscane che adesso sono riunite all'interno di un unico grande sistema che le accomuna, le supporta e comunica all'esterno le specificità di ciascuna di esse. La messa in rete delle varie imprese di comunità è un elemento fondamentale per sviluppare e promuovere una nuova cultura comunitaria non solo all'interno delle singole realtà, ma tra luoghi e comunità differenti. Una cultura capace di condividere regole (formali e informali), norme, valori, attitudini e procedure che influenzano il comportamento degli attori coinvolti, facilitando l'azione comune e predisponendoli alla cooperazione. Questi attori, valutando e riconoscendo l'importanza della cooperazione, riprodurranno poi tali elementi, trasformandoli e adattandoli alle proprie comunità dando luogo a cambiamenti culturali e istituzionali.

Anche in Abruzzo, la nascita delle imprese di comunità è stata sostenuta da un intervento esterno, realizzato in questo caso da un soggetto privato (un bando nazionale realizzato da Confcooperative e Fondosviluppo) e dal precedente lavoro di sensibilizzazione e accompagnamento realizzato dal presidente di Confcooperative Abruzzo. A differenza della Toscana, inoltre, la Rete dei Borghi tra cooperative di comunità non è nata dopo che le imprese si erano formate, ma era un requisito per la loro formazione. Le imprese di comunità, oltre a ricevere un finanziamento per la loro costituzione, sono state messe a sistema all'interno della Rete dei Borghi durante la fase di avvio, con l'obiettivo di far dialogare fin da subito realtà con i medesimi bisogni da soddisfare, ma con pochi strumenti per poterlo fare individualmente. Un altro importante elemento previsto dal bando assente in quello pubblico della Regione Toscana, è stata l'offerta di un percorso di formazione e accompagnamento per i soggetti interessati a costituire l'impresa di comunità. Un servizio, questo, come abbiamo visto, offerto anche dalla rete dei PCW in Campania.

I percorsi formativi orientati a promuovere una cultura comunitaria e i percorsi di accompagnamento che portano alla costituzione di un'impresa di comunità rappresentano senza dubbio due elementi indispensabili per coinvolgere la popolazione e incentivarne la partecipazione. Tali percorsi agevolano la circolazione delle informazioni, fanno emergere idee e sviluppare iniziative, generano conoscenza condivisa, alimentano la fiducia tra soggetti diversi che non sono abituati a cooperare e ad esprimersi sui propri bisogni e sulle proprie aspettative, creano consenso e consentono di allargare la platea dei potenziali interessati.

Se la formazione che precede la costituzione dell'impresa di comunità è considerata indispensabile per stimolare la partecipazione della comunità, dalla ricerca emerge, tuttavia, un altro problema. Indipendentemente dal fatto che il processo di attivazione sia interno alla comunità o esterno, in entrambe le situazioni, almeno inizialmente, è sempre una parte della comunità (il gruppo promotore) che si attiva e si auto-organizza. Il vero problema, come ben evidenziato in alcuni dei casi analizzati, è riuscire a far comprendere alla popolazione quali sono gli obiettivi dell'impresa e a coinvolgerla attivamente nelle sue attività.

Affinché la partecipazione si estenda alla comunità è necessario intervenire con strumenti e modalità appropriate, soprattutto in quei contesti caratterizzati da un clima di indifferenza, da reticenza verso comportamenti cooperativi (sfiducia, incertezza di fronte al cambiamento, paura di perdere vantaggi acquisiti, ecc.) o da divergenze di interessi (interessi individuali o corporativistici vs. interesse generale). Di fronte a comunità frammentate al loro interno o caratterizzate da un elevato numero di persone interessate soprattutto a risultati a breve termine, il coinvolgimento della comunità potrà avvenire soltanto se la maggior parte di essa pensa di



poter trarre qualche tipo vantaggio dal processo partecipativo. Cioè, se può cogliere rapidamente l'esistenza di elementi tangibili che possano migliorare la qualità della vita nel territorio (es. nuovi posti di lavoro o nuovi servizi) e si convinca che l'impresa di comunità è pronta a farsi carico dei problemi di tutti, senza privilegiare alcune categorie di popolazione o alcuni settori di attività.

Per generare gli effetti attesi, l'impresa di comunità si deve consolidare, e questo processo ha bisogno di tempo. Si devono creare le condizioni sociali, culturali e istituzionali affinché il progetto imprenditoriale sia compreso dalla comunità e che essa lo faccia proprio e, infine, che si radichi al suo interno.

Un'altra componente strategica per mantenere costante nel tempo la partecipazione della popolazione locale all'impresa di comunità è rappresentata dalle attività di "animazione" che l'impresa, o altri soggetti vicino a essa, possono svolgere all'interno della comunità con lo scopo di incentivare le interazioni e il dialogo tra i vari operatori locali.

Un caso esemplare in questa direzione è rappresentato dalla rete dei PCW. Il loro ruolo è proprio quello di animare le varie comunità con cui operano attraverso la realizzazione di progetti e attività legate al contesto (es. la potatura dell'uva) e la creazione di momenti e spazi di collaborazione (es. manifestazioni e incontri pubblici, sagre di paese, riunioni tematiche, ecc.) o attraverso un utilizzo mirato e interattivo dei mezzi di comunicazione (es. giornali e radio locali, social network). Far parte di una rete è un'ulteriore elemento che gioca a favore di quella "partecipazione al fare" che è alla base della democrazia partecipativa (Allegretti, 2010; Valastro, 2016) e che ritroviamo, ad esempio, anche nei Patti di Collaborazione per la cura condivisa dei beni comuni.

In generale, l'attività di animazione della comunità spetta al gruppo promotore. La sua composizione, come abbiamo visto, può assumere forme diverse a seconda della natura e del numero dei soci, ma anche del contesto sociale, economico e istituzionale locale che ha portato alla nascita dell'impresa di comunità. Tuttavia, l'assetto originale del gruppo promotore può modificarsi in funzione dei bisogni e delle opportunità locali e accogliere, in qualsiasi momento, nuovi membri: questo aspetto rappresenta un elemento in grado di aumentare la credibilità dell'impresa di comunità. Per farlo, il gruppo promotore deve, innanzitutto, adoperarsi per costruire una nuova identità comunitaria intorno al progetto imprenditoriale e una complessa rete di relazioni e di forme di solidarietà tra le forze attive presenti nel territorio, permettendo a tutti i membri della comunità di esprimersi liberamente, garantendo trasparenza dell'azione e integrazione e coesione tra i vari interessi locali (es. la ricerca di un compromesso tra i bisogni degli agricoltori e quelli degli operatori del turismo). Una comunità nella quale gli interessi individuali vengono soddisfatti collettivamente attraverso le relazioni che si instaurano al suo interno.

In conclusione, la nostra riflessione ha cercato di verificare le potenzialità e i vincoli dell'impresa di comunità attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa di alcune esperienze ritenute significative per come sono nate, sono state promosse e sostenute. Da questa analisi emergono riflessioni interessanti sulle forme di governance di queste imprese, sulla loro capacità di coinvolgimento dei vari attori, sulle specificità dei differenti contesti in cui si sono formate e operano e, soprattutto, sulla loro concreta possibilità di rappresentare uno degli attori del cambiamento.



In generale, l'impresa di comunità rappresenta un'innovazione capace di assumersi il rischio della sperimentazione, di sfruttare gli elementi specifici esistenti nel territorio e di utilizzare in modo diverso le conoscenze, le risorse e le strutture sociali ed economiche a disposizione, riconfigurando il ruolo degli attori locali attraverso il coinvolgimento diretto della popolazione e grazie alla sua capacità di fornire soluzioni mirate in risposta ai diversi bisogni espressi da tutte le categorie sociali ed economiche che compongono la comunità.

Tuttavia, affinché l'impresa di comunità sia realmente in grado di avviare un nuovo processo di apprendimento collettivo capace di far prendere agli abitanti coscienza delle proprie capacità e di trasformarli, attraverso l'impresa, in un attore collettivo in grado di superare le attitudini fataliste e le tradizionali divisioni interne è necessaria la sua istituzionalizzazione (Lanzalaco, 1995). Solo così le nuove modalità di azione diventano prassi e l'impresa di comunità può acquisire legittimazione nella comunità, diventare un soggetto autonomo riconosciuto anche dalle istituzioni pubbliche e dai soggetti economici locali e operare con una logica di funzionamento sistemico.

L'esito di queste esperienze di imprenditorialità comunitaria non dovrebbe, però, essere lasciato esclusivamente alla capacità delle singole comunità di auto-organizzarsi, a partire dalle sole competenze presenti all'interno della comunità. Questo comporterebbe il rischio di riprodurre i divari socio-economici che caratterizzano il nostro Paese. Aree locali maggiormente dotate di risorse materiali e immateriali avrebbero maggiori probabilità di successo rispetto a quelle meno dotate. Perciò, sarebbe fondamentale prevedere iniziative e misure concrete di accompagnamento di queste aree, per stimolare e orientare gli attori locali verso il perseguimento dell'interesse generale della comunità.

A partire dai casi analizzati nel Rapporto, le istituzioni pubbliche e gli amministratori regionali e locali dovrebbero sia riconoscere e sostenere le diverse forme di auto-organizzazione delle comunità sia stimolare e accompagnare la formazione di una cultura comunitaria nei territori dove le imprese di comunità non si costituiscono spontaneamente, per avviare un nuovo modo di governare i processi di sviluppo locale.

## Bibliografia

- Allegretti, U. (2010). Democrazia partecipativa: un contributo alla democratizzazione della democrazia. In U. Allegretti (a cura di), *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*. Firenze: University Press, pp. 1-41.
- Agenas (2010). *Il sistema sanitario e l'empowerment. I quaderni di monitor. Elemento di analisi e osservazione del sistema salute*. IX, 25, 6° supplemento.
- Arena, G. (1997). Introduzione all'amministrazione condivisa. *Studi parlamentari e di politica costituzionale*. Anno trentesimo 3°-4° trimestre, 117-118, pp. 29-65.
- Arena, G. (2016). *Cosa sono e come funzionano i patti per la cura dei beni comuni. Prosegue la riflessione sul diritto dell'amministrazione condivisa*. Labsus. [www.labsus.org/2016/02/cosa-sono-e-come-funzionano-i-patti-per-la-cura-dei-beni-comuni/](http://www.labsus.org/2016/02/cosa-sono-e-come-funzionano-i-patti-per-la-cura-dei-beni-comuni/)
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Planning Association*, 35 (4), pp. 216-224.
- Ascoli, U. (2011) (a cura di). *Il welfare in Italia*. Bologna: Il Mulino.
- Bandini, F., Medei, R. & Travaglini, C. (2015). Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità, *Impresa Sociale*, 5, pp. 19-35.
- Ben-Ner, A. & Ellman, M. (2013). The contributions of behavioral economics to understanding and advancing the sustainability of worker cooperatives, *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2 (1), pp. 75-100.
- Bernardoni, A. & Mori, P. A. (2018). Imprese di comunità ed enti pubblici locali. In P.A. Mori & J. Sforzi (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale. Partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 87-103.
- Berti, F. (2017). Da un Teatro povero ad una "comunità ricca". Forme di "resistenza" in un borgo del sud della Toscana, *Culture della Sostenibilità*, Anno X, 19/2017, 1° semestre. pp. 64-75.
- Bianchi, T. & Casavola, P. (2008). I Progetti Integrati Territoriali del QCS Obiettivo 1 2000-2006. Teorie. Fatti e riflessioni sulla policy per lo sviluppo locale. Collana *Analisi e studi dei Materiali UVAL*. 17. Roma.
- Bobbio, L. & Pomatto, G. (2007). *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, Rapporto elaborato per conto della Provincia Autonoma di Trento.
- Borzaga, C. & Zandonai, F. (2015) (a cura di). La morfogenesi dell'impresa di comunità. Processi generativi. Forme organizzative e percorsi di institution building, *Impresa Sociale*, 5.
- Branca, P. (1996). Il potere nella comunità locale tra coinvolgimento e partecipazione, *Animazione Sociale*, 10, pp. 50-62.
- Burini, C. & Sforzi, J. (2019). Patti di collaborazione e imprese sociali. In Labsus, *Rapporto sull'amministrazione condivisa dei beni comuni*. Labsus, Roma, p. 43.
- Cavazzani, A., Gaudio, G. & Sivini, S. (2006) (a cura di). *Politiche. governance e innovazioni per le aree rurali*. INEA: Studi e Ricerche.
- Cersosimo, D. & Wolleb, G. (2001). Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali, *Stato e Mercato*, n. 63. Bologna: Il Mulino.
- Ciciotti, E. & Spaziante, A. (2000) (a cura di). *Economia, territorio e istituzioni: nuovi fattori. Nuove politiche e nuovi strumenti per lo sviluppo locale*. Milano: Franco Angeli.
- De Filippis, F. & Storti, D. (2002). Le politiche di sviluppo rurale nell'Unione Europea: un "secondo pilastro" tutto da inventare, *Sviluppo locale*, IX, 19, pp. 43-80.
- Erbani, F. (2019). *L'Italia che non ci sta. Viaggio in un paese diverso*. Torino: Einaudi.

- Euricse (2016). *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*. Euricse: Trento.
- Fazzi, L. (2012). I percorsi dell'innovazione nelle cooperative sociali. In P. Venturi. & Zandonai, F. (a cura di). *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa. 2°Rapporto Iris Network*. Milano: Altraeconomia.
- Ferrera, M. & Maino, F. (2011). Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive. *ITALIANIEUROPEI*. Roma: Solaris.
- Freschi, A. C. (2001). Capitale sociale, politica e sviluppo locale. L'esperienza dei patti in Toscana. *Stato e Mercato*. n. 63. Bologna: Il Mulino.
- Giglioni, F. (2019). Patti complessi su beni immobili. In Labsus, *Rapporto sull'amministrazione condivisa dei beni comuni*. Roma, p. 42.
- Labgov (2017). *Libro verde #COLLABORATOSCANA. Per un'agenda regionale sull'economia collaborativa e i beni comuni*. Firenze: Regione Toscana.
- LabSus (2019). *Rapporto sull'amministrazione condivisa dei beni comuni*. Roma: Labsus.
- Lanzalaco, L. (1995). *Istituzioni, organizzazioni, potere. Introduzione all'analisi istituzionale della politica*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Lazeretti, L. (2001). I processi di distrettualizzazione culturale della città d'arte: il cluster del restauro artistico a Firenze, *Sviluppo Locale*, 18/8, pp. 61-85.
- Maggian, R. (2011). *Guida al welfare italiano: dalla pianificazione sociale alla gestione dei servizi*. Rimini: Maggioli.
- Magnaghi, A. (2007). Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali, *Etica ed Economia*, 2, pp. 51-70.
- Magnatti, P., Ramella, F., Trigilia, C. & Viesti, G. (2005). *Patti territoriali. Lezioni per lo sviluppo*. Bologna: Il Mulino.
- Maino, F. & Ferrera, M. (2013) (a cura di). *Primo Rapporto sul Secondo Welfare*. Torino: Centro Einaudi.
- Mantino, F. (2002) (a cura di). *Fondi strutturali e politiche di sviluppo*. Il Sole-24Ore. Milano: Ed. Mediascan.
- Mirabelli, C. (2000). Concertazione e sviluppo locale: l'esperienza dei patti territoriali in Calabria, *Rassegna Italiana di Sociologia*, 3.
- MISE (2016). *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*. Studio di fattibilità report finale. Roma: Ministero dello Sviluppo Economico.
- Mori, P. A. (2014). Community and Cooperation: The Evolution of Cooperatives towards New Models of Citizens' Democratic Participation in Public Services Provision, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85 (3), pp. 327-352.
- Mori, P. A. (2015). Comunità e cooperazione: l'evoluzione delle cooperative verso nuovi modelli di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici. *Euricse Working Paper*. n. 63 | 14. ISSN 2281-8235.
- Mori, P.A. (2018). Cos'è l'impresa di comunità. In Mori, P.A. & Sforzi, J. (a cura di). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp.13-42.
- Mori, P. A. & Sforzi, J. (2018) (a cura di). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino.
- Mori, P. A. & Sforzi, J. (2019). *Imprese di comunità. Un nuovo strumento per la gestione dei beni comuni*. Roma: Labsus.

- Moro, G. (2009). *Partecipare a cosa? Per una riconsiderazione del nesso tra democrazia partecipativa e attivismo organizzato dei cittadini in Italia e in Europa*. paper presentato al Convegno della Società italiana di Scienza Politica. Roma. Università LUISS.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology, *American Journal of Community Psychology*, 15, 2, pp. 121-148.
- Sacco, P.L. & Segre, G. (2008). Creativity. Cultural Investment and Local Development: A New Theoretical Framework for Endogenous Growth. In Fratesi, U. & Senn, L. (a cura di). *Growth and Innovation of Competitive Regions. The Role of Internal and External Connections*. Berlin. Heidelberg: Springer, pp. 281-294.
- Sforzi, J. (2018a). Imprese di comunità e sviluppo locale. In Mori, P.A. & Sforzi, J. (a cura di). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 107-189.
- Sforzi, J. (2018b). Le forme di governance delle imprese di comunità. In Mori, P.A. & Sforzi, J. (a cura di). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 43-52.
- Sforzi, J. & Borzaga, C. (2019). Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?, *Impresa Sociale*, 13, pp. 17-30.
- Sforzi, J. & Zandonai, F. (2018). I processi generativi delle imprese di comunità. In Mori, P.A. & Sforzi, J. (a cura di). *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*. Bologna: Il Mulino, pp. 73-85.
- Teneggi, G. (2018). Cooperative di comunità: fare economia nelle aree interne. In De Rossi, A. (a cura di). *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donzelli.
- Trigilia, C. (2001). Patti per lo sviluppo locale: un esperimento da valutare con cura, *Stato e Mercato*, 3, pp. 359-367.
- Tubertini, C. (2012). La razionalizzazione del sistema locale in Italia. Verso quale modello?, *Istituzioni del federalismo: rivista di studi giuridici e politici*, 3, pp. 695-725.
- Valastro, A. (2016). La democrazia partecipativa alla prova dei territori: il ruolo delle amministrazioni locali nell'epoca delle fragilità. In Valastro, A. (a cura di). *Le regole locali della democrazia partecipativa. Tendenze e prospettive dei regolamenti comunali*. Napoli: Jovene, pp. 3-66.
- Valentino, P.A. (2013). L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa, *Economia della Cultura*, 3, pp. 273-288.
- Zimmerman, M. A. (1999). Empowerment e partecipazione della comunità, *Animazione Sociale*, 2, pp. 10-24.

## Siti web

[www.alberghidiffusi.it](http://www.alberghidiffusi.it)  
[www.borghiinrete.it](http://www.borghiinrete.it)  
[www.facebook.com/borghiinreteabruzzo/](https://www.facebook.com/borghiinreteabruzzo/)  
[www.caritasbenevento.it](http://www.caritasbenevento.it)  
[www.consorziosaledellaterra.it](http://www.consorziosaledellaterra.it)  
[www.coopdicomunita.toscana.it](http://www.coopdicomunita.toscana.it)  
[www.emergenzeweb.it](http://www.emergenzeweb.it)  
[www.facebook.com/edicola518/](https://www.facebook.com/edicola518/)  
[www.filoefibra.it](http://www.filoefibra.it)  
[www.facebook.com/filoefibra/](https://www.facebook.com/filoefibra/)  
[www.fondosviluppo.it](http://www.fondosviluppo.it)  
[www.facebook.com/lamontagnacortonesecoopcomunita/](https://www.facebook.com/lamontagnacortonesecoopcomunita/)

[www.legacoop.coop](http://www.legacoop.coop)  
[www.open.toscana.it](http://www.open.toscana.it)  
[www.parcovivo.it](http://www.parcovivo.it)  
[www.facebook.com/ParcoVivoToscana/](https://www.facebook.com/ParcoVivoToscana/)  
[www.piccolicomuniwelcome.it](http://www.piccolicomuniwelcome.it)  
[www.facebook.com/PiccoliComuniWelcome/](https://www.facebook.com/PiccoliComuniWelcome/)  
[www.facebook.com/petroioinside/](https://www.facebook.com/petroioinside/)  
[www.quidanoi.coop](http://www.quidanoi.coop)  
[www.teatrovero.it](http://www.teatrovero.it)  
[www.facebook.com/teatrovero/](https://www.facebook.com/teatrovero/)