

Stru- menti

8

*Processi generativi di sviluppo territoriale:
la dimensione comunitaria*

Stru- menti 8

*Processi generativi di sviluppo territoriale:
la dimensione comunitaria*

som- mario

• Il valore dei processi generativi alla base delle cooperative di comunità	6
• In quali contesti - ovvero in una Italia a minore accessibilità (anche di tenuta sociale)	9
• Quali gli elementi abilitanti lo sviluppo di una dimensione comunitaria	13
• Il valore della dimensione economico-finanziaria	23
• Come catalizzare, abilitare e supportare processi di sviluppo sostenibile	29
• Perché occuparsi di comunità? Perché diventare esperti di mutualità comunitaria?	35

Il valore dei processi generativi alla base delle cooperative di comunità

Lo studio di fattibilità realizzato per il MISE nell'ambito di una collaborazione innovativa tra sistema pubblico e movimento cooperativo -cui questo opuscolo si ispira- ha fatto emergere con forza come il fenomeno della cooperazione di comunità abbia tutte le caratteristiche di un *processo*, un *processo generativo* che ha tratto la propria origine dal presidio, cura, sviluppo del territorio e della comunità territoriale.

L'analisi ha dimostrato come le Persone e le Comunità si siano fatte carico di portare avanti *micro laboratori di sviluppo* che hanno creato opportunità imprenditoriali, sviluppo comunitario, benessere collettivo e appartenenza a un progetto comune che, per fiducia e coesione tra soci, è riuscito a superare anche il rapporto tra i soci stessi.

La **cooperazione**, e lo studio lo ha documentato, si è confermata strumento di resilienza delle comunità nelle aree più impoverite e meno accessibili.

La **cooperazione** ha dato testimonianza di come *micro esperienze*, ispirate inizialmente da istinti di resistenza anche minoritari, abbiano poi generato opportunità imprenditoriali. Queste esperienze, quindi, oggi non possono essere considerate solo sperimentali o singolari, ma rappresentano esempi replicabili

di sviluppo locale in aree a bassa o bassissima densità di risorse.

In queste condizioni la **cooperazione** ha permesso di catalizzare le dinamiche del territorio; si è dimostrata *hub* capace di valorizzare le potenzialità locali, sociali, culturali diventando elemento di conoscenza nuova sulle *tecnologie per lo sviluppo in questi contesti*.

In queste condizioni la **cooperazione** ha rappresentato una risposta nata dalla conoscenza dei territori e dalla voglia delle persone, di un gruppo promotore innanzitutto, di condividere esperienze, idee, rischi e opportunità- si direbbe ora di promuovere *start up* - come lievito all'interno di tessuti sociali e imprenditoriali a volte fragili e più distanti.

Una sfida che la **cooperazione** considera come propria sia per i territori più impoveriti di riferimento nell'ambito delle aree interne, sia per uno sviluppo anche nelle aree vulnerabili in territori urbani e metropolitani.

MARCO VENTURELLI

Segretario Generale Confcooperative

In quali contesti - ovvero in una Italia a minore accessibilità (anche di tenuta sociale)

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

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

Caratteristiche presenti peraltro in forma diversa non solo in ambito rurale e montano ma anche nelle aree peri-urbane e nelle zone metropolitane e per le quali questi territori si presentano come utili laboratori. La cooperazione di comunità sorta, e stabilmente cresciuta in questi ambiti, rappresenta lo strumento operativo di quelle comunità *"resilienti"* e, contiene in sé una sintesi

di quelle che consideriamo *fattori abilitanti alla dimensione comunitaria* che ne connotano successo e replicabilità.

IL CONTESTO METROPOLITANO

Lo spazio urbano e metropolitano si propone come una opportunità di straordinario interesse per una politica di sostegno allo sviluppo di iniziative di impresa a dimensione comunitaria che possono rappresentare sollecitazioni alla ricucitura e al rinsaldamento di legami sociali di comunità naturali i cui membri componenti sono sempre più sottoposti a forze centrifughe che li relazionano a contesti economici più estesi e li immergono in una socialità sostenuta da relazioni virtuali.

Nel territorio urbano e metropolitano, caratterizzato da dinamiche centro – periferie che hanno diffusamente allargato (e diluito) il campo dei legami identitari della città in processi di crescita sub urbana, generando evidenti rischi di spaesamento di un insediamento urbano più frammentato e disperso, trova ampiamente spazio il tema di una azione comunitaria in forma di impresa volta alla produzione congiunta di servizi (sociali, culturali, di fruizione...) e insieme di nuovi legami identitari ricuciti dalla pratica dell'azione, ovvero di una cooperazione di comunità.

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

La cooperazione di comunità in queste aree è un'occasione straordinaria di riprogettazione del welfare territoriale e comunitario secondo i principi della protezione sociale di iniziativa e di prossimità.

Potremmo fare riferimento in questo ambito all'esperienza di comunità che opera non ai margini geografici della città metropolitana, ma ai margini sociali ed economici e come tale "periferica nello sviluppo". La cooperativa dello studio si pone l'obiettivo di valorizzare il patrimonio storico artistico del territorio, creando –in tal modo- opportunità di lavoro per i giovani. Allo stesso modo viene favorita la creazione di opportunità di apprendimento, di scambio e di socializzazione attraverso l'esperienza del turismo sociale, approfondimento dello studio dei siti archeologici catacombali e il networking fra persone, enti e associazioni.

IL CONTESTO DELLE AREE INTERNE

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

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

La probabilità di successo di queste iniziative è tuttavia condizionata, verrebbe da dire più propriamente determinata dalla ricorrenza di caratteri soggettivi, di leadership innanzitutto, come elementi abilitanti tale sviluppo imprenditoriale (si veda al prossimo paragrafo). La replicabilità su larga scala poi, potrebbe prevedere azioni di accompagnamento imprenditoriale ai processi di generazione comunitaria con, tra l'altro supporto e mentorship per lo sviluppo delle competenze e del capitale umano (*Soft Skills dell'imprenditore comunitario e della comunità intraprendente*).

Entro questo panorama un campo decisamente più ristretto di centri minori, dell'ordine delle 200 unità, si configura inoltre come quello in cui l'azione ricognitiva dell'esistenza (o meno) di queste condizioni pare non solo necessaria ma improcrastinabile.

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

Quali gli elementi abilitanti lo sviluppo di una dimensione comunitaria

Che le persone, la loro identità, i loro interessi, i loro comportamenti, siano centrali sia fra le condizioni di contesto per l'agibilità di tali processi, sia fra i fattori abilitanti il loro proficuo esito (proprio nel senso del risultato economico, seppur comunitario e cooperativo), non sorprende.

Sono stati ascoltati gli attori delle *"narrazioni comunitarie"*, le storie di cicli lunghi di generatività, i percorsi delle persone, delle comunità e delle loro istituzioni che in ricerca economica e sociale diremmo – e diremo – *processi di sviluppo*.

Questi ci hanno rivelato e consentito poi di leggere, analizzare e specializzare gli assi portanti di tali processi con particolare riferimento ai legami latenti fra persone e territorio, risorse e territorio, comunità e territorio, servizi e territorio, vere sinapsi di generatività dell'intraprendenza e dell'impresa di comunità.

Qui abbiamo trovato e potuto riconoscere i fattori che hanno abilitato questi *"micro laboratori"* costituendoli in modelli.

Di seguito, una presentazione in *"pillole"* degli elementi abilitanti la fattibilità tecnica in relazione alla loro tenuta così come rilevato dalle testimonianze di cooperative di comunità di successo.



Il contesto territoriale “*vulnerabile*”, o meglio, *microcontesto*, si colloca, per una cooperativa di comunità di successo, in un’area interna o in un micro-contesto riconoscibile in area periurbana o metropolitana che ne ripeta i caratteri di debolezza (accessibilità) e di forza (comunità).

L’indicazione tratta dalla disamina della distribuzione territoriale dei fattori caratterizzanti il contesto socio economico locale dei centri minori (in particolare nel più ristretto e significativo sotto insieme rappresentato dalle aree interne) ha portato a dimensionare nell’ordine di 1.300 - 1.500 unità il numero di centri minori di possibile interesse per l’innesco di esperienze volte a promuovere iniziative che intersecano nella propria motivazione (e natura) azione imprenditoriale e orientamento comunitario.



Il contesto comunitario che origina il progetto cooperativo deve essere reale (no virtual community) e **presentare caratteri formali o informali ma tangibili di un rapporto storico (eco sistemico) fra persone abitanti, ambiente, cultura e territorio considerato.**

Laddove i legami sono deboli e spesso occasionali, come nel caso del fenomeno della Sharing o della Collaborative Economy che guarda alla community global e non a ambiti territorialmente definiti, possiamo affermare che NON siamo di fronte al fenomeno della cooperazione di comunità.



I promotori del progetto cooperativo e quindi il business plan imprenditoriale devono documentare la propria focalizzazione su uno o più **bisogni/domande/opportunità per la continuità e lo sviluppo comunitario**.



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

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



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

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

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

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



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

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

Diverso sarà l'impatto delle competenze di partnership dichiarate ed effettivamente agibili in relazione alla specificità del contesto ed alla qualificazione dei precedenti fattori.



Elemento strategico fondamentale per la creazione di una cooperativa di comunità è la presenza di un **gruppo promotore molto coeso** capace di generare consenso intorno al progetto imprenditoriale. Questo elemento risulta imprescindibile nella fase iniziale di avviamento della cooperativa.

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

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



Elemento fondamentale è **il rapporto con la Pubblica Amministrazione (PA)**. In tutti i casi analizzati la PA e in particolare le amministrazioni comunali hanno compreso il potenziale di queste realtà imprenditoriali sostenendo, anche in forme dirette, come per la concessione agevolata di immobili in comodato d'uso, o per l'acquisto e/o la concessione di servizi alla cooperativa.

Data l'importanza dalla PA nella vita di queste particolari cooperative, la regolazione delle partnership pubblico-private risulta centrale.

Il valore della dimensione economico-finanziaria

Un breve cenno va dedicato anche ad un'altra dimensione che è stata rilevata come fondamentale per la tenuta e sviluppo delle esperienze di cooperazione di comunità. Si tratta della attenzione alla dimensione economico-finanziaria che accompagna i processi di start up, di evoluzione e di sviluppo delle cooperative.

Ciò che emerge dalle esperienze analizzate è in primo luogo il modello di creazione del valore adottato. Le cooperative che hanno fornito una testimonianza per la realizzazione dello studio hanno manifestato una forte attenzione per uno sviluppo locale sostenibile, capace di preservare sia l'ambiente che gli equilibri socio-relazionali presenti all'interno della comunità. Questo principio trova una sua diretta applicazione nella strategia di sviluppo delle cooperative che hanno preferito operare una diversificazione delle loro attività produttive, piuttosto che concentrarsi sulla crescita di scala.

Un primo elemento caratteristico quindi, che può apparire anche oneroso da un punto di vista di efficienza economica, è percepito comunque come necessario dalle cooperative per il mantenimento degli equilibri socio-relazionali all'interno della comunità.

Le cooperative testimoni preferiscono **puntare su economie di scopo piuttosto che su economie di scala**, o in altri termini non applicano modelli di *"scaling"*

up” della propria attività economica ma modelli di “*scaling deep*”, coerentemente alla loro funzione comunitaria.

Affinché una diversificazione delle attività economiche possa funzionare, inoltre, tutte le cooperative analizzate hanno bisogno di attrarre/accedere a risorse economiche esterne alla comunità. In altri termini le attività economiche promosse dalle cooperative, per essere sostenibili, non possono essere rivolte esclusivamente ai membri della comunità, ma devono soddisfare anche i bisogni di persone esterne alla comunità.

Un secondo elemento può essere ricondotto alla considerazione che la **cooperativa deve essere in grado o di attrarre risorse anche esterne**, ad esempio – e in relazione alla attività svolta – anche tramite lo sviluppo di iniziative turistiche, o comunque di offrire i propri servizi produttivi all'esterno della comunità stessa.

In entrambi i casi l'elemento chiave risiede nel fatto che i margini economici prodotti dalle attività “*esterne*” alla comunità vengano poi reinvestiti in servizi o attività che aumentino il benessere della comunità.

Sebbene ogni attività dovrebbe a regime essere sostenibile, il modello delle cooperative di comunità permette che attività non particolarmente remunerative ma socialmente utili, come l'emporio o il bar, restino aperte grazie ai margini prodotti da attività economiche esterne alla comunità.

Dalle esperienze osservate è quindi possibile affermare che un terzo elemento caratteristico è rappresentato da un **mix di attività produttive, intese in senso tradizionale, e un mix di attività socialmente utili** per la comunità. Tale principio si ritrova anche nell'attività di attrazione turistica portata avanti dalle cooperative, alla quale viene posto il vincolo della sua sostenibilità socio-ambientale. Queste attività turistiche sono infatti sempre rivolte a un “target di nicchia”, attento alle tradizioni locali e alla sostenibilità ambientale. Un modello di attrazione turistica che non vuole quindi attrarre grandi numeri di persone che finirebbero per snaturare il contesto comunitario.

Queste caratteristiche particolari del modello “cooperativa di comunità” non

devono però distrarre dal fatto che si è comunque davanti a un'impresa che ha come obiettivo la sostenibilità economica.

Dalle interviste effettuate, l'attenzione alla *mission* economica dell'impresa è ben presente all'interno del management delle cooperative analizzate. Questa consapevolezza si concretizza con il tentativo di aumentare il valore della produzione riconosciuto a bilancio. Il valore prodotto dalle attività di una cooperativa di comunità non può essere però valutato esclusivamente secondo parametri economici, seppure fondamentali. A questo proposito si potrebbe suggerire (quarto elemento economico-finanziario rilevante) alla cooperative di comunità di adottare la pratica di redigere un bilancio sociale in cui riportare il valore del proprio impatto sociale prodotto.

All'interno della dimensione economico-finanziaria devono essere evidenziati due ulteriori fattori: la dinamica di finanziamento delle cooperative di comunità e il loro posizionamento di mercato.

Per quel che riguarda le dinamiche di finanziamento le cooperative di comunità analizzate presentano alcune similitudini. Le realtà analizzate mostrano infatti dei tassi di indebitamento abbastanza elevati, frutto di investimenti passati, e che limitano la capacità di investimento nel breve periodo. Un'altra caratteristica comune è la forte incidenza degli oneri finanziari sui conti economici delle cooperative. Ai crediti bancari, già difficilmente concessi, vengono infatti operati tassi di interesse abbastanza pesanti, data la specificità di queste particolari attività economiche, nonostante presentino indici di redditività stabilmente positivi. Questo limite, che vincola fortemente lo sviluppo delle cooperative di comunità analizzate, potrebbe trovare una parziale soluzione con adeguati meccanismi di garanzia. Tuttavia si deve notare che in alcuni casi le cooperative di comunità operano come veri e propri **mobilizzatori del risparmio comunitario**. Infatti, come dimostrano le esperienze analizzate, le cooperative per reperire capitali tendono a rivolgersi in prima battuta alla comunità, attraverso le figure dei soci sovventori, e in secondo luogo, per gli investimenti più ingenti, alle banche.

Un ulteriore elemento di interesse è dato dal fatto che in alcune delle piccole realtà analizzate la cooperativa **riesca a mobilitare quantità significative**

di risparmio privato, grazie all'elemento della fiducia nel processo di sviluppo e coesione sociale.

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

Da segnalare infine la natura imprenditoriale della cooperazione di comunità rappresentata **dall'indipendenza delle cooperative analizzate da finanziamenti o appalti pubblici**.

In conclusione potremmo pertanto identificare *driver di sostenibilità* e altrettanti *driver per lo sviluppo*, proprio in relazione al ciclo di vita delle cooperative di comunità e alla localizzazione.

In particolare, prendendo come riferimento il cluster analizzato con riferimento al fenomeno della cooperazione di comunità nelle **aree interne**, si osserva una certa fragilità in termini di sostenibilità e struttura economico-finanziaria – delle cooperative di comunità con localizzazione ultraperiferica.

Emerge quindi la necessità di tali realtà di **strutturarsi e aprirsi maggiormente all'esterno investendo nella propria gestione caratteristica e diversificando le proprie attività produttive**, ma anche coinvolgendo all'interno delle cooperative le nuove generazioni e introducendo nuove competenze e *high skill* sulle tematiche del marketing, della promozione territoriale e del turismo in grado di sostenerne lo sviluppo.

Le cooperative del **Bordo Metropolitano**, generalmente più complesse e strutturate, tuttavia mostrano maggiori difficoltà di coinvolgimento della comunità, soprattutto in termini di partecipazione al capitale e al rischio d'impresa. Lad-

dove si ritrovano capacità di coinvolgimento della comunità attraverso l'uso di diversi strumenti fondamentali per la sostenibilità d'impresa, si potrebbe prospettare anche la introduzione di strumenti innovativi, come il *crowdfunding* e la finanza a impatto sociale.

Come catalizzare, abilitare e supportare processi di sviluppo sostenibile

La “molecola” della mutualità comunitaria

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

Un equilibrio che si può basare quindi anche sulla scoperta di una “molecola” di mutualità comunitaria capace di catalizzare e abilitare processi di sviluppo locale sostenibile e coesivo in numerose aree del nostro Paese. La mutualità comunitaria che per la cooperazione di comunità è fattore abilitante necessario, per le attività economiche comunque intese ed esercitate nelle aree a minore accessibilità possiamo individuarlo come fattore di competitività e di sviluppo sostenibile.

Dove porre e a cosa attribuire, fuori dagli schemi partecipativi della cooperazione, questa influenza economica comunitaria? In un modello di business modificato geneticamente – o, se preferiamo, rinaturalizzato – dalla molecola comunitaria.

La molecola comunitaria consente l'utilizzo credibile dei propri connotati territoriali solo attraverso un analogo patto mutualistico di reciprocità fra i soci o titolari dell'impresa e il socio "comunità" capace di determinare la qualità organizzativa, quella produttiva, quella commerciale dell'azienda secondo un principio stretto di coproduzione partecipata dal know how aziendale insieme al capitale sociale.

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

Ciò fa della cooperativa di comunità e del suo sviluppo una delle infrastrutture immateriali driver sulle quali investire, non solo in rispondenza alle attese di singole comunità e ai loro protagonisti, ma per l'allestimento di più vasti *distretti comunitari* di sviluppo non omogenei in termini organizzativi e non rigorosamente confinati in termini fisici geografici.

Gli elementi fondativi abilitanti la replicabilità

Le storie analizzate ci dicono che esistono comunità territoriali che non risultando attrattive e competitive per gli Investitori privati o pubblici "classici" rimangono distanti e a volte escluse dai processi di sviluppo.

Ci raccontano però di comunità che al contrario si riscoprono intraprendenti e sviluppano non senza fatica la capacità di rispondere a bisogni collettivi riuscendo a riappropriarsi e a valorizzare quegli *asset* strategici abbandonati e a cogliere quelle opportunità micro imprenditoriali che possono riattivare processi di sviluppo locale coesivo e sostenibile.

Elementi fondativi per la replicabilità della "cooperazione di comunità", ricordiamo sono stati individuati in particolare negli elementi abilitanti sotto il profilo tecnico e economico-finanziario. In sintesi si ritiene utile ricordare:

- la cooperazione di comunità è il risultato di un processo generativo che per la natura stessa della forma di impresa è particolarmente complesso e variegato. La mission di questa forma di imprenditoria comunitaria è quella di rispondere ad un fabbisogno collettivo e condiviso di uno specifico territorio attraverso la capacità di un particolare gruppo promotore di cogliere un'opportunità presente sul territorio e renderla strumento di rigenerazione della comunità stessa;
- la cooperazione di comunità opera con mission diversificate (dalla rigenerazione del tessuto socio-economico, alla creazione di valore economico-so-

ciale, alla tutela di patrimoni culturali-ambientali, alla ricostruzione di opportunità lavorative) e a attività multisettoriali (dal turismo sostenibile, alla agricoltura, dalle energie rinnovabili alla gestione di parchi naturalistici, dalla commercializzazione di prodotti tipici del territorio alle attività di tutela dell'ambiente) che mettono al centro le persone richiedendo loro lo sviluppo di competenze complesse e riuscire a coniugare le capacità imprenditoriali nonché di facilitazione e coordinamento sociale, di pianificazione territoriale, di gestione, monitoraggio e valutazione dei processi di sviluppo;

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

Alcune riflessioni anche per i policy maker

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

- accompagnamento allo sviluppo progettuale comunitario (Strumenti e metodologie per la gestione di processi partecipativi, di co-progettazione e co-design, di open innovation comunitaria che stanno alla base della generazione e dello sviluppo delle cooperative di comunità, Modelli di rigenerazione comunitaria in aree rurali e urbane);
- supporto e mentorship per lo sviluppo delle competenze e del capitale umano (Soft Skills dell'imprenditore comunitario e della comunità intraprendente);
- utilizzo di strumenti finanziari che valorizzino capitale responsabile e paziente rivolto alle aree a maggior "vulnerabilità" territoriali e/o sociali, anche tramite il ricorso all'uso di diversi strumenti fondamentali per la soste-

nibilità dell'impresa (introduzione di Strumenti innovativi pubblico/privato, Finanza d'impatto e mix di strumentazione finanziaria per la cooperazione di comunità, Valutazione d'impatto della quantità e qualità del valore economico e sociale creato dalle cooperative di comunità).

In tal senso le politiche di sviluppo locale potrebbero far leva sulla valorizzazione di esperienze e sulla loro potenziale replicabilità, soprattutto in un'ottica di miglioramento del benessere collettivo, valorizzazione dei saperi e del patrimonio storico, culturale e ambientale, di coesione sociale, di rigenerazione comunitaria sia a livello rurale che urbano, di sostenibilità, di equità e di diminuzione delle disuguaglianze.

In questo senso si ricorda che la cooperativa di comunità gioca non solo un ruolo di attivazione imprenditoriale a livello comunitario ma anche di coordinamento e facilitazione dei rapporti con e fra le istituzioni locali.

Perché occuparsi di comunità? Perché diventare esperti di mutualità comunitaria?

APPUNTI OPERATIVI DI GIOVANNI TENEGGI

La comunità ha generato la nascita del movimento cooperativo e il suo primo sviluppo. Non è un caso che parlando di cooperative di comunità molti tendono a riconoscerle già in quelle di consumo, del credito o fra braccianti agricoli di fine '800 e di tutta la prima metà del '900. È vero e ancora ne abbiamo i geni.

La comunità però non ha avuto particolare rilievo nello sviluppo più recente e a maggior valenza imprenditoriale del movimento cooperativo. La comunità, più che sistema abitato e identitario di relazioni e bisogni, è diventato il luogo da coltivare per quello rurale, da servire per il sociale e di servizio, da costruire per quello di produzione e lavoro e così via. Anche la cooperazione ha usato e consumato per ciò che poteva dare la risorsa comunitaria senza preoccuparsi di rinnovarla e rigenerarla.

Abbiamo bisogno di comunità ma dopo averne usata tanta e averla data per scontata, quasi una commodity, la scopriamo oggi come fonte non rinnovabile se non con una cura e un'attenzione specifica. Proprio come l'aria, l'acqua e la terra. Anche i nostri modelli di sviluppo imprenditoriale e la concentrazione sulle mutualità di scopo (più lavoro, più risparmio, più prodotto) si sono dimo-

strati insostenibili sul fronte comunitario.

Perché quindi occuparsi di comunità come ci occupiamo da specialisti di agricoltura, di sanità, di scuola, di commercio, di edilizia, di pesca, di turismo e altro ancora?

1. Perché senza comunità (cioè non potendosi dire di un paese, di un piccolo comune, di un quartiere, di una piccola città, di un distretto rurale o anche senza potersi riconoscere di un gruppo di persone in relazione "comunitaria" fra loro) una cooperativa rinuncia a un'opportunità di sviluppo importante e a volte necessaria.
2. Perché senza comunità si perdono fiducia e coesione sociale e deperiscono per le persone più vulnerabili opportunità di formazione, di lavoro, di reddito e di cittadinanza.
3. Perché le persone cercano sempre più nei beni e nei servizi, a riprova della crisi di cui parliamo, valori comunitari di identità e relazione.

Costruire relazioni e comunità è un'opportunità nuova di progetto e sviluppo, anche imprenditoriale, per le cooperative già esistenti e attive.

Siamo PROTAGONISTI di progetti di attivazione e accompagnamento di azioni di sviluppo imprenditoriale e mutualistico comunitario di cooperative esistenti, progetti che guardano al radicamento territoriale e alla "comunità" come opportunità nuova.

Siamo PROTAGONISTI al supporto di percorsi che coinvolgono più cooperative e preludono a possibili aggregazioni.

Quindi

Dove c'è una cooperativa è necessario inserire nel suo programma di sviluppo la visione del territorio in cui opera e delle persone che interessa come risorse e opportunità oltre alle relazioni di scambio o produttive già in essere.

Ogni cooperativa che voglia sviluppare una propria distintiva funzione sociale e assicurarsi uno sviluppo imprenditoriale credibile deve farsi interrogare e guidare anche dalla mutualità comunitaria che la attende riprendendo ad abitare i propri luoghi e diventando luogo per i propri soci.

Confcooperative può e deve favorire attraverso le proprie strutture territoriali

questo cambiamento diventandone una guida appassionata e competente.

È possibile se siamo al fianco e dentro alle cooperative esistenti (anche a fronte di crisi e possibili smarrimenti). Siamo supporto, sostegno, consulenza e affiancamento di processo di sviluppo comunitario e territoriale necessario alle cooperative.

Siamo VISIONARI di sviluppo locale e delle persone. Vogliamo futuro per la cooperazione con le cooperative e i loro territori. Vediamo un Paese competitivo perché inclusivo di territorio e comunità.

Siamo Associazione di persone, di imprese e delle loro comunità.

PROTAGONISTI della ricostruzione. PRODUTTORI TIPICI della FIDUCIA e della COESIONE SOCIALE che riparano da shock sociali, fisici o economici i territori.

VEDIAMO e COSTRUIAMO MUTUALITÀ DI LUOGO con le persone che vogliono abitare, lavorare e amare un quartiere o ne hanno bisogno.

Quindi

Dove c'è un territorio o un quartiere impoverito, catalogato a fallimento di mercato e dello Stato, noi vediamo mutualità comunitaria e di luogo da attivare per ridare opportunità alle persone e alle imprese, anche non cooperative, che lo abitano.

È una parte grande del nostro Paese e della sua popolazione. Una parte di opportunità e valore per un'Associazione di rappresentanza delle persone e delle economie locali. Persone ed economie che hanno bisogno che qualcuno alzi lo sguardo per loro, che per loro unisca i puntini per scoprire un disegno ancora possibile, che colleghi quel disegno alle economie e alle filiere globali e specializzate, che creda a uno sviluppo inclusivo e alla sua competitività.

Confcooperative è designer di comunità ed economie locali, creatore di partnership tra gli attori del territorio, attrattore di nuovi partner di mercato, artigiano di accordi fra la gente, le sue imprese e la pubblica amministrazione.

Dobbiamo diventare rete esperta e riconosciuta dei territori e dei quartieri abitati dai operatori e dalle cooperative. È possibile se siamo presenti ai tavoli di programmazione, siamo accreditati presso sindaci e istituzioni locali, siamo

un sistema che aggrega e ascolta le cooperatrici e i operatori su base distrettuale, siamo riferimento per un ingaggio e una crescita dei operatori locali. Se ci interessiamo a tutto quel paese o quel quartiere, anche alle sue botteghe e ai suoi artigiani, anche a chi non è già cooperatore.

Siamo PROTAGONISTI presenti, competenti, propositivi sui processi locali più influenti e decisivi:

- Programmi di riqualificazione urbana
- Programmi di sviluppo territoriale
- Programmi speciali di enti locali
- Programmi regionali per la Montagna
- Programmi comunitari regionali
-

Siamo PROTAGONISTI al supporto di percorsi che coinvolgono più cooperative e preludono a possibili aggregazioni.

Quindi

Dove ci sono abitanti intraprendenti che vogliono provare a tenere su il loro paese o il loro quartiere avendo un'idea di come farlo e un luogo da dove partire, pronti a rischiare e a perdere, pronti a sottoscrivere un mutuo per un'impresa prima che un manifesto per un comitato, Confcooperative può e deve essere il punto di ascolto che non hanno trovato altrove, un consulente paziente e dedicato, che conta sui risultati prima di contare le ore, che non arriva con un prestampato da compilare ma con un foglio bianco dove scrivere insieme.

Siamo PROTAGONISTI di un laboratorio cha dà ascolto, gambe e supporto tecnico dedicati alle idee degli abitanti e dei Sindaci di un luogo.

Siamo PROTAGONISTI di un processo di accompagnamento e promozione sperimentato in altri territori/quartieri , portatori di esperienze di RETE

Abbiamo strumenti di BUSINESS PLAN e strumenti FINANZIARI specifici per la cooperazione di comunità.

Abbiamo strumenti e dispositivi societari, contrattuali, organizzativi adeguati per fare delle buone idee delle comunità opere di impresa.

Per queste persone, per queste comunità, per questi territori siamo la più grande, diffusa e accessibile comunità di persone competenti e appassionate capaci e desiderose di sfide e di progetti.

Stru- menti 8

*Processi generativi di sviluppo territoriale:
la dimensione comunitaria*



con il contributo di



realizzato da





con il contributo di



realizzato da

