

# **COOPERATIVE DI COMUNITÀ**

## **Il neo-mutualismo come leva per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale**

PAOLO VENTURI  
Direttore AICCON

ANDREA BALDAZZINI  
Ricercatore Aiccon - referente area Welfare e Terzo Settore

**SHORT PAPER 30/2023**

AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit è il Centro Studi promosso dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell'ambito dell'Economia Sociale, con sede presso la Scuola di Economia, Management e Statistica di Forlì.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

# cooperative di comunità Il neo-mutualismo come leva per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale<sup>1</sup>

**Paolo Venturi**

Direttore AICCON | [paolo.venturi7@unibo.it](mailto:paolo.venturi7@unibo.it)

**Andrea Baldazzini**

Ricercatore Aiccon – referente area Welfare e Terzo Settore | [andrea.baldazzini2@unibo.it](mailto:andrea.baldazzini2@unibo.it)

## Abstract

Il presente contributo intende offrire un approfondimento sul fenomeno delle cooperative di comunità a partire dalla costruzione di una cornice analitica che inquadri le esperienze in oggetto alla luce: da un lato delle evoluzioni delle politiche di sviluppo locale, dall'altro dei cambiamenti relativi agli assetti delle governance locali. A partire da ciò si tenterà di argomentare il perché è possibile ritenere le cooperative di comunità dei casi di innovazione sociale trasformativa e in quali termini esse mettono in campo un sistema definibile come neo-mutualistico. In conclusione invece verranno riportate alcune evidenze empiriche raccolte attraverso la mappatura nazionale realizzata da Aiccon nel 2021 e una serie di indicazioni di policy frutto dei risultati della survey e del quadro concettuale presentato nella prima parte del lavoro.

## Keywords

Mutualismo, cooperazione di comunità, rigenerazione.

---

<sup>1</sup> Contributo precedentemente pubblicato su Quater Quaderni della Terra 2: <https://www.diagonales.it/coop-comunita/>

# 1. Quando la comunità si fa impresa

Seppur il tema delle cooperative di comunità abbia incontrato un interesse crescente, in particolare nell'ultimo quinquennio (Bianchi 2021), diverse di queste esperienze non solo hanno origini molto precedenti, ma l'intero fenomeno mostra radici profonde che si legano alle grandi trasformazioni socioeconomiche avvenute nelle recenti due decadi. Il radicamento a livello locale di tali progettualità non deve infatti trarre in inganno rispetto alla loro matrice originaria, che si caratterizza sia per essere espressione di bisogni e aspirazioni diffusi in maniera capillare all'interno del territorio nazionale, sia per trovare ulteriori sperimentazioni e declinazioni anche in diversi altri paesi europei (Zandonai, Sforzi 2016), a testimonianza dell'ampiezza e varietà del fenomeno in oggetto.

Con il presente contributo, si intende dunque utilizzare alcune delle principali evidenze emerse dalle ricerche più recenti inerenti le cooperative di comunità (Romagnoli, Mastronardi 2020; Burini, Sforzi 2020; Demozi, Zandonai 2019), per discutere il loro valore presente e potenziale in chiave paradigmatica, ovvero il contributo che esse evanzano al ripensamento: da un lato dei modelli di sviluppo attuali secondo un approccio di 'sostenibilità integrale' (Venturi 2021), dall'altro delle possibilità per nuove forme di alleanze territoriali che vedono al centro il rapporto tra modi nuovi di auto-organizzazione delle collettività, la nascita di una differente tipologia di istituzioni comunitarie, la configurazione di inedite 'economie di luogo' e la formulazione di sempre nuove soluzioni alle grandi sfide sociali odierne. Quello che esse mettono in campo è infatti un agire che in primis mira a contrastare,

per dirla con Bauman (2011), la tendenza di «questo mondo nuovo dove si chiede agli uomini di cercare soluzioni private a problemi di origine sociale, anziché soluzioni di origine sociale a problemi privati».

Da qui la necessità di definire una cornice analitica dotata di un ampio respiro, in grado di riconoscere nelle cooperative di comunità una tipologia di iniziative tutt'altro che marginali, e dotate invece di una forte valenza segnaletica capace di ispirare alternative concrete per ripensare assetti di potere, modalità di creazione di valore economico, dispositivi di policy, strategie di partecipazione democratica, in poche parole, i modi di abitare e governare il territorio.

Per fare ciò è utile iniziare con la messa in chiaro di quelli che sembrano essere le tre visioni più diffuse relativamente al rapporto tra dimensione economica e dimensione comunitaria, dalle quali derivare una chiave di lettura in merito alla natura distintiva delle cooperative di comunità.

La prima è riconducibile ad una visione di stampo *dialettico*, secondo cui la dimensione comunitaria e quella economico-imprenditoriale rappresentano una dicotomia insuperabile in quanto connotate da un rapporto conflittuale. All'interno di questa prospettiva, ancora ampiamente diffusa, la comunità indicherebbe allo stesso tempo sia l'elemento 'compensativo' da attivare in correzione delle storture causate dal mercato, sia l'elemento 'estrattivo' da cui attingere risorse secondo una logica unidirezionale volta ad alimentare la macchina economica. Alla base di simili visioni vi è la convinzione che gli interessi delle due parti divergano, non accorgendosi però che in questo modo si finisce per cadere in uno dei falsi miti della contemporaneità, e dimenticando sia l'origine stessa dell'economia come scienza sociale (Zamagni 2019), sia l'intrinseco essere della

produzione «un fatto sociale, quindi una manifestazione di cooperazione fra soggetti» (Becattini 2015).

La seconda ipotesi è riconducibile ad una visione che guarda alla comunità, e al suo organizzarsi anche in progettualità di carattere imprenditoriale, in termini di *risposta emergenziale* di fronte ad uno shock che interessa la collettività. Se si pensa ad esempio a quanto accaduto a seguito dello scoppio della pandemia da Covid-19, questo tratto ha trovato notevole evidenza e conferma. L'emergere improvviso di nuovi bisogni ha immediatamente attivato soluzioni inedite con una spiccata matrice comunitaria, portando in alcuni casi anche ad un profondo ripensamento degli assetti relazionali tra gli attori sociali del territorio, ivi compresi quelli pubblici e di natura prettamente for-profit (Bonomi 2021). Alle spalle di tale visione vi è la convinzione che il soggetto comunitario, o meglio, il divenire soggetto della comunità e l'acquisizione di un carattere di 'intraprendenza' con l'innescare di progettualità economicamente connotate, sia da ricondurre a spinte principalmente esogene. Visione certamente corretta, ma parziale. Quello che manca è la presa di consapevolezza del suo essere il prodotto emergente di una combinazione tra spinte esogene ed endogene, tra necessità estrinseche e motivazioni intrinseche. Ciò verso cui risulta cieca questa prospettiva è l'ingrediente della 'intenzionalità', che si trova alla base di esperienze come le cooperative di comunità.

La terza visione tenta invece di superare i limiti delle due posizioni precedenti, proponendo un diverso inquadramento delle esperienze di imprenditoria di comunità. In primo luogo, attraverso la proposta di adottare una visione definibile come 'evolutiva' che postula il passaggio ad un'ecologia capace di alimentare contemporaneamente inclusione e

competitività. Non solo quindi si propone una ricomposizione della 'comunità di cura' e della 'comunità operosa' (Bonomi 2012), ma si riconosce l'interdipendenza delle due dimensioni che alimentano il loro progressivo processo di ibridazione. Da un lato l'economia diviene il vettore principale che contribuisce a dilatare il perimetro di quell'insieme di esperienze che coniugano attività economica e interesse generale, dall'altro il riferimento comunitario si rivela essere una nuova importante bussola grazie alla quale ri-orientare modalità e finalità della creazione di valore. Come ricordato da Porter e Kramer (2011), «negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più quali una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici e si va diffondendo l'idea che prosperino a spese della collettività. [...] Le aziende devono attivarsi per riconciliare business e società. [...] La soluzione sta nel principio del valore condiviso, che comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi. Le imprese devono riconciliare il successo economico-finanziario con il progresso sociale. Il valore condiviso non è responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità, ma un nuovo approccio al perseguimento del successo economico».

Nel caso specifico delle cooperative di comunità, questa evoluzione avviene a partire dalla messa al centro del *valore di luogo*, dove con 'luogo' si intende specificatamente quell'insieme di spazi fisici e virtuali nei quali relazioni sociali, economiche e tecnologiche producono significati condivisi (Venturi, Zandonai 2019). La comunità nasce infatti solo quando lo stare insieme e il condividere sono percepiti come le modalità più efficaci per attivare strategie in grado di dare vita a una vera e propria rinnovata «politica del

quotidiano» (Manzini 2018) nella quale le pratiche, i significati, il 'dove', diventano i pilastri fondanti per progettualità comunitarie sui generis. Quest'ultime si contraddistinguono fin da subito per ulteriori due tratti: da un lato il tracciare prospettive di cambiamento di lungo periodo, l'aver cioè orizzonti temporali non schiacciati sul presente, il che costringe loro fin da subito ad interrogarsi in merito alla sostenibilità e al mantenimento delle iniziative intraprese. Dall'altro l'ambizione di realizzare cambiamenti di ordine sistemico, ovvero di divenire *soggettività emergentiste*, e cioè entità organizzate che proprio in virtù della loro matrice comunitaria, non rappresentano il mero risultato finale di un processo sommatorio o aggregativo, quanto piuttosto il prodotto di un percorso che coinvolgendo una pluralità di attori sociali ridisegna il perimetro e le regole del 'fare-territorio' e dell'abitare il territorio. In altre parole, la nascita di una cooperativa di comunità implica a livello locale una serie di cambiamenti profondi in quelle che sono le governance, le modalità con cui il soggetto pubblico si rivolge alla collettività, il grado di coesione e gli interessi delle attività private d'impresa che lì vi operano.

## 2. Sviluppo locale e politiche *place-based*

La dimensione di luogo quale ancoramento primario per questa tipologia di esperienze imprenditoriali, trova dunque un chiaro legame anche con quella ri-concettualizzazione della categoria di territorio secondo cui esso smette di essere un semplice spazio geografico e diviene «un modo di co-operare, con molteplici effetti di ordine economico, politico, culturale, etc., che ha come obiettivo la creazione di un contesto capace di moltiplicare le risorse comuni, necessarie al funzionamento di

ciascuno e di tutti gli attori coinvolti» (Prandini 2014).

Si tratta dunque di rifiutare prospettive unicamente binarie (istituzioni o comunità, non profit o for profit, locale o globale, fisico o digitale), riconoscendo alle cooperative di comunità uno sguardo ecologico in grado di osservare la pluralità degli attori che abitano un territorio come parti di un unico ambiente e, proprio in virtù di una tale co-appartenenza, quali possibili protagonisti di iniziative corali in grado di dare vita anche a nuove economie.

Il riferimento alla categoria di territorio, permette inoltre di introdurre un ulteriore tema fondamentale per cogliere il valore delle iniziative in oggetto, ovvero il loro contributo allo sviluppo locale. Costruire approcci che guardano al futuro dei luoghi mettendo al centro non tanto paradigmi di crescita quanto di sviluppo, uniti a scenari caratterizzati da principi collaborativi piuttosto che competitivi, significa creare i presupposti per progettualità di sistema che siano in grado di dare un nuovo significato a ciò che si intende per 'territorio' (Irecoop ER, 2016). È a partire da essi che si gioca la duplice sfida: da un lato della sostenibilità, nella sua accezione più ampia, dall'altro la capacità di quei medesimi territori di creare ponti e muoversi all'interno di contesti globali, evitando il ripiegamento su se stessi e una chiusura a lungo andare asfissiante.

Sono queste le ragioni primarie per le quali la comunità che si fa impresa deve divenire una prospettiva d'interesse anche per le politiche. Guardando per un momento in maniera specifica a quest'ultime, è interessante rilevare come nell'ultimo decennio vi sia stato un cambio radicale nel modo di concepire e declinare le strategie di sviluppo locale. Il dibattito si è infatti costruito attorno a due macro approcci: quello cosiddetto 'place

neutral' e quello 'place based' (Barca et al. 2012).

Il primo si regge sulla convinzione di una sostanziale neutralità dello spazio geografico rispetto alle dinamiche economiche di sviluppo, come ben testimoniato dal report della Banca Mondiale del 2009 WorldDevelopment Report Reshaping Economic Geography. In esso si sostengono i vantaggi associati agli effetti di agglomerazione delle grandi città e si ricorre anche a una sorta di filosofia della storia, secondo la quale i Paesi emergenti di oggi seguiranno le traiettorie passate degli Stati sviluppati. Esisterebbe quindi un percorso che ogni territorio dovrebbe intraprendere per raggiungere alti livelli sia di crescita che di sviluppo, alla cui base vi è l'idea che gli sforzi si debbano concentrare verso una sempre maggiore concentrazione dell'attività economica nei poli urbani e in quelli ritenuti a più alto livello di innovazione.

Il secondo approccio invece si pone su posizioni antitetiche, e ritiene che il capitale territoriale dei luoghi (De Rubertis et al. 2019), le istituzioni locali e le politiche pubbliche possono indirizzare in maniera virtuosa i processi di sviluppo economico ed i loro impatti. In particolare, quando si ragiona di politiche strutturali di sviluppo, è essenziale considerare in maniera unitaria una pluralità di elementi quali: le istituzioni, le convenzioni sociali locali, l'organizzazione, le caratteristiche distintive dello spazio geografico e la loro dotazione di risorse produttive, incluso il grado di capitale sociale. Considerando le gravi crisi che nell'ultimo quindicennio hanno colpito i paesi ritenuti maggiormente sviluppati, nonché le sfide sul fronte ambientale oggi evidenti, si dovrebbe aver preso consapevolezza che la direzione

verso cui andare non sia quella di una scommessa su grandi aree urbane, quanto piuttosto la formulazione di piani volti alla valorizzazione degli asset di sistemi regionali di diversa dimensione e densità.

Quella da mettere in campo è una strategia multilivello in grado di superare la 'cecità al territorio' caratteristica del primo approccio, arrivando alla definizione di una politica 'place based' che miri all'implementazione di azioni rispondenti ad obiettivi e bisogni locali, individuati, discussi ed implementati in cooperazione con gli attori del luogo. Con particolare riferimento al contesto europeo, un esempio concreto di questo secondo approccio può essere considerato il piano per la Politica di Coesione formulato in occasione della programmazione 2014-2020, in quanto esemplificativo di un

proficuo connubio tra integrazione sociale, economica e territorialità, nonché di un forte riconoscimento del valore aggiunto apportato dall'analisi dei bisogni e delle potenzialità locali vertenti sui più significativi asset locali.

Come sottolineato da Barca (et al. 2012): «l'approccio place-based presenta due aspetti fondamentali. In primo luogo, esso presuppone che il contesto geografico sia davvero importante, e che il contesto sia inteso in termini di caratteristiche sociali, culturali e istituzionali. In secondo luogo, ci si concentra anche sulla questione della conoscenza nell'intervento politico. Chi sa cosa fare, dove e quando? Le trappole del sottosviluppo che limitano e inibiscono il potenziale di crescita delle regioni o perpetuano l'esclusione sociale sono il risultato dell'incapacità di agire delle élite locali e possono essere affrontate solo grazie a nuove conoscenze e idee: lo scopo della politica di sviluppo è promuoverle

---

<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/visibility\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/visibility_it.pdf)



attraverso l'interazione tra questi gruppi locali e le élite esterne coinvolte nella politica».

Questioni che a loro volta richiamano da vicino il pericolo già evidenziato da Habermas (1986) relativamente alla «convinzione che i bisogni della comunità possano essere categorizzati e recepiti a distanza», mentre le realtà di cooperazione di comunità e le più recenti politiche di sviluppo locale testimoniano un procedere maggiormente integrato tra il piano strettamente locale e le priorità individuate dalle amministrazioni a livello regionale e nazionale. Emblematica è la Strategia Nazionale per le Aree interne (SNAI)<sup>3</sup>, che rappresenta una politica nazionale innovativa di sviluppo e coesione territoriale dedicata al contrasto della marginalizzazione e dei fenomeni di declino demografico propri delle aree interne del nostro Paese. «Un progetto ambizioso di politica *place based*, che ha sviluppato nuove modalità di governance locale multilivello volte ad affrontare, attraverso l'adozione di un approccio integrato orientato alla promozione e allo sviluppo locale, le sfide demografiche e dare risposta ai bisogni di territori caratterizzati da importanti svantaggi di natura geografica o demografica». La diffusione del fenomeno delle cooperative di comunità deve dunque essere inquadrato anche con riferimento a questi altri due aspetti: da un lato le recenti politiche di sviluppo locale *place-based*, dall'altro il cambio di approccio di molte amministrazioni locali che divengono organizzazioni in cerca di potenzialità (Andersen, Pors 2016), ovvero istituzioni il cui ruolo non è più di carattere meramente amministrativo, ma sempre di più è quello di allestire contesti che favoriscano la coesione sociale e la promozione di nuove attività economiche, svolgendo così una funzione che in molti casi è di facilitazione, supporto e

supervisione, dedicata alla messa a valore delle 'risorse dormienti' e alle intelligenze collettive già presenti sul territorio. Persino i tradizionali approcci alla pianificazione e programmazione locale meramente top-down vengono abbandonati in favore di percorsi maggiormente partecipativi e co-progettati con le comunità locali.

### 3. Neo-mutualismo e innovazione sociale trasformativa

L'approccio *place based* delle politiche di sviluppo locale, apre dunque a possibilità per pratiche collaborative che ricombinano sociale ed economico in modo inedito. Nel caso delle cooperative di comunità esse divengono promotrici di economie territoriali la cui distintività si costruisce in primo luogo attorno ad un particolare elemento, ovvero la tipologia degli assetti relazionali che riescono a costruire. Nelle pagine precedenti ci si è concentrati soprattutto all'approfondimento di alcuni aspetti che hanno permesso di tracciare una cornice analitica maggiormente adeguata a leggere il fenomeno dell'imprenditoria a base comunitaria. Ora è il momento di concentrarsi specificatamente sulle esperienze delle cooperative di comunità, in quanto proprio il carattere 'cooperativo' aggiunge un discrimine cruciale al valore delle iniziative in oggetto. Non basta infatti un contesto di policy favorevole e una struttura amministrativa decisa a sostenere l'intraprendenza locale. Allo stesso tempo nemmeno la dimensione relativa alla loro attività economica costituisce di per sé un fattore sufficiente per giustificarne la natura peculiare.

---

<sup>3</sup> <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne/>



*La capacità produttiva e ri-produttiva dei luoghi dipende infatti in ultima istanza dalla natura delle relazioni che ne definiscono abitabilità e funzionalità.* Guardando alle cooperative di comunità tale natura trova la propria esplicitazione nell'atto cooperativo, che pone al centro il riconoscimento del mutuo interesse degli attori coinvolti. La questione del 'dove' porta necessariamente con sé la questione del 'chi' e del 'come', nella misura in cui l'elemento del valore nasce da paradigmi collaborativi i quali, a loro volta, maturano da conversazioni che convertono le relazioni in autentiche infrastrutture di significato che abilitano legami cooperativi. È il tipo di relazione a definire la natura delle economie di luogo, poichè la forma relazionale, non essendo mai qualcosa di neutro, è sempre retta da uno specifico principio, in questo caso quello *mutualistico*. Troppo spesso gli sforzi portati avanti nell'ambito della pianificazione territoriale immaginano traiettorie di sviluppo e azioni dimenticandosi della componente conversazionale da cui nasce qualunque relazione, a causa di un'eccessiva concentrazione sulla costruzione dell'*hardware*, cioè l'architettura di policy, e poco sulla scrittura dei *software*, cioè quei programmi che permettono una messa a valore delle risorse presenti. Al contrario, le cooperative di comunità adottano un approccio circolare, facendo dell'elemento conversazionale il catalizzatore per pratiche collaborative che vengono a costituire le radici sulle quali le policy di sviluppo territoriale possono crescere.

Da sempre i luoghi si sono raccontati come qualcosa che ha valore, ma un conto è attribuire valore ai luoghi, un altro è servirsi di essi come dispositivi per *generare* valore. In questo secondo caso bisogna appunto operare una ri-significazione degli spazi in quanto ogni operazione che intende creare significati

condivisi, postula legami ed elementi che necessitano di mutuo riconoscimento. Si potrebbe dire che ogni operazione di ri-significazione dei luoghi postula comunità.

Categoria quella di *comunità* da sempre difficile da maneggiare (Aime 2019), in molti casi si è resa oggetto di uno sguardo nostalgico oppure si è tradotta in un dispositivo volto ad alimentare discriminazioni e rancore, pertanto è bene chiarire, seppur brevemente, con quale accezione qui si intenda utilizzare questo termine. Volendo essere estremamente sintetici, per chi scrive *comunità* è *dove il collaborare diventa cooperare*. Come ricorda Sennett (2014) quest'ultimo è ben diverso dalla semplice collaborazione, in quanto nel cooperare, oltre agli obiettivi, devono essere condivisi anche i mezzi e fini dell'azione. Ecco allora che l'etichetta di 'cooperative di comunità' assume una connotazione più precisa, indicando sistemi relazionali che non sono solo l'output, il risultato di iniziative che hanno lo scopo di incrementare i livelli di coordinamento, ma piuttosto l'input per dar vita a sistemi complessi, e più efficaci, di generazione di valore sociale. Un valore che, per essere tale, ha bisogno di venire condiviso attraverso reti in grado di dar voce ai bisogni e di attrarre risorse e disponibilità ad ampio raggio.

Queste reti a matrice cooperativa si possono definire tali poichè, come già anticipato, si reggono sul principio mutualistico, il quale presenta tre differenti declinazioni:

1. il *mutuo riconoscimento*, che ne rappresenta l'elemento sorgivo. I beni relazionali, fondamento della comunità, esistono solo se sono riconosciuti come tali, ecco perché Elinor Ostrom parlava di *cheap talks* (Akwood 2019), ovvero conversazioni, le quali costituiscono il fondamento per qualunque processo di significazione e perciò di collaborazione. Il

primo passo per la nascita di queste esperienze non è infatti un 'business plan', bensì la creazione di occasioni d'informalità, dove i «riti e i piaceri del cooperare», per dirla ancora con Sennett, diventano meccanismi generativi.

2. Il secondo è il *mutuo beneficio*: la comunità emerge come modalità più adeguata a prendersi cura di sé. Il tema è che, per vivere, abbiamo bisogno di entrare in relazione con una qualche alterità, poiché vi sono scopi che possono essere raggiunti solo insieme ad altri con i quali vi è una condivisione di intenti.
3. Il terzo è la *mutua assistenza*, che si rende possibile solo in presenza dei due precedenti. Solitamente si crede che le comunità siano cerchie sociali dentro le quali le persone spontaneamente si aiutano, ma non è così. Se le persone si aiutano, senza riconoscersi e senza capire che fra di loro deve esserci un riconoscimento in termini di beneficio comune, la dimensione della mutua assistenza decade nel tempo divenendo assistenzialismo. Oggi la tendenza è a leggere le comunità dalla parte finale, ovvero come gruppi di persone che si aiutano tra loro. La comunità invece non è 'assistenza', ma è il meccanismo più evoluto per creare valore attraverso la reciprocità.

A riprova del fatto che il tema di cui si sta discutendo è qualcosa di tutt'altro che marginale o idealistico, basti pensare a come sempre di più i processi di produzione di valore, anche all'interno delle aree di mercato puramente orientate al profitto, costruiscono le proprie strategie mettendo al centro l'elemento del legame. È il fattore relazionale a giocare un ruolo decisivo nel determinare modalità ed intensità del valore, e questo perché la relazione si traduce in nuove possibilità di

connessione, dunque nuove possibilità di accesso a risorse da utilizzare. Il caso delle piattaforme digitali è da questo punto di vista quantomai paradigmatico, essendo che il loro valore dipende dalla loro capacità di costruire ed estendere network, e cioè di attivare relazioni inedite e offrire a ciascuno in maniera costante, e più possibile personalizzata, connessioni potenziali.

La rilevanza dell'elemento relazionale e della dimensione comunitaria (rispetto alla quale comunità e *community* rappresentano entità ben diverse) nella costruzione non solo di catene del valore, ma nella costruzione di vere e proprie economie, risulta ben testimoniata anche dall'ascesa del cosiddetto modello del *community capitalism* (Minnaar 2020) secondo il quale le imprese non dovrebbero concentrarsi solo sui loro clienti, ma sulle comunità, in modo che ciascuno dei loro membri possano aumentare le possibilità di successo e accesso a beni o servizi così che tutte le parti interessate ne traggano beneficio nel tempo. A un livello superficiale anche qui sembra di essere di fronte a un modello basato sul mutuo beneficio, ma come ricordato sopra, perché vi sia una reale comunità intraprendente si debbono manifestare tutte e tre le tipologie di mutualismo e si debbono realizzare pratiche di co-operazione. Ripensando alle cooperative di comunità, risulta evidente ancora una volta come a fare la differenza sono i valori, le aspettative, le responsabilità di cui vengono caricate le relazioni e in virtù delle quali vengono sviluppate le attività imprenditoriali.

Inoltre, quello che esse arrivano a fare è far evolvere ulteriormente il principio mutualistico in quello che potremmo definire un esempio di *neo-mutualismo*, ovvero la costituzione di esperienze che si sviluppano sull'onda di un rinnovato attivismo e di trasformazioni in atto lungo i confini sempre più porosi dell'economia

sociale che, a differenza del passato, non mirano a costruire nicchie al riparo dai fallimenti delle istituzioni tradizionali. Il nuovo obiettivo diventa quello di generare impatto sociale, cercando di vedere nelle grandi sfide sociali odierne l'occasione di unire un diverso modo di produzione di valore ad una nuova costellazione di organizzazioni così da rifondare l'unione tra politica ed economia attorno a un 'terzo pilastro' (Rajan 2019) comunitario. Il carattere neo-mutualistico lo si può infatti ritrovare in tutte quelle esperienze che dopo il 2008 e dentro l'accelerazione della crisi pandemica, arrivano ad istituire nuove economie. In definitiva è questa *capacità istituyente*, manifestata all'interno del rinnovato contesto socio-economico, a rappresentarne l'identità più radicale. Ad essere in gioco non è semplicemente una certa identità o forma organizzativa, ma l'affermazione e il riconoscimento di una *nuova generazione di istituzioni*.

Con questo ulteriore passaggio ci si trova però tra le mani un'ulteriore categoria, quella di istituzione, anch'essa difficile da trattare. L'interrogativo su cosa sia un'istituzione e come esse nascano, rappresenta da sempre uno dei grandi nodi della sociologia, ma la prospettiva che qui si intende adottare prende le mosse dal riflettere non tanto sulla natura ontologica di esse, quanto piuttosto su che cosa sia l'istituzione in quanto atto istituyente, ovvero lo stabilire un insieme di norme d'azione e il mettere in campo un potere legittimo (Dardot, Laval 2015) grazie ai quali agire per indurre un cambiamento nel sistema sociale. Con riferimento alle cooperative di comunità, e al declinarsi del neo-mutualismo, importante è sottolineare il passaggio dal sostantivo 'istituzione' al verbo 'istituire', e non a caso si è appena parlato della loro capacità istituyente nei confronti dell'emergere di nuove economie.

In tali esperienze vi è dunque uno spirito fondativo, nulla di meramente emergenziale o puramente spontaneistico. Si ritiene di poter affermare che proprio quest'ultimo aspetto fornisca sostanza al tratto dell'*intenzionalità* accennato all'inizio con riferimento al farsi impresa della comunità. Intenzionalità, tra le altre accezioni, può essere tradotta con il divenire una nuova istituzione *nel* e *per* il territorio. Una realtà in alcun modo frutto di processi puramente amministrativi, ma sorta da una prassi nata all'interno di luoghi che riesce a trovare riconoscimento e sostenibilità in modo autonomo.

Chiarito il carattere delle relazioni attivate dalle esperienze di cooperazione di comunità, unitamente alla natura istituyente da cui deriva la pratica imprenditoriale, ora è necessario interrogarsi su quali siano le finalità di un tale assetto, il che rappresenta un altro carattere distintivo di tali esperienze, ovvero il presentare uno *scopo trasformativo*. Come scrive Bonomi (2021):

«Parlo del prendere atto dell'essere embrioni di una nuova rappresentanza di territorio in una fase di difficile metamorfosi della rappresentanza degli interessi produttivi, cui si accavalla una fase di egemonia del sindacalismo istituzionale. Parlo della consapevolezza dell'essere ricostruttori di comunità, insieme a figure come il sindaco, il parroco, l'artigiano, il migrante, il giovane ritornante, l'insegnante, il postino. [...] È questo il livello a cui deve e può essere posta la sfida. Non a quello della ricerca della legittimazione locale, quanto mai necessaria ma credo ormai acquisita, ma nel configurarsi pienamente come un pezzo di modernità di un sistema più ampio, cui compete di uscire dal ruolo di comparsa o di caratterista per assumere un profilo a tutto tondo».

Il riconoscimento di un tale ruolo permette così di poter affermare quanto i processi attivati

dalle cooperative di comunità rappresentino forme autentiche di *innovazione sociale trasformativa*. Come ricorda anche Moulaert (et al. 2017) nel suo significato originale, l'innovazione sociale ha sempre a che fare con il cambiamento e la trasformazione sociale. Ecco perché 'innovare' qui significa in primis ridefinire le relazioni tra gli attori, compresi anche i rapporti di potere che le caratterizzano. L'innovazione sociale è dunque un percorso che si persegue nell'interdipendenza fra diversi, e queste reti sono il segno di un inedito campo di sperimentazione per tutte le istituzioni (pubbliche, private, non profit e civiche).

A ben guardare si possono inoltre individuare quattro caratteristiche distintive che connotano il grado trasformativo di tali percorsi di innovazione sociale:

1. una rigenerazione delle risorse territoriali ritenute di interesse collettivo attraverso un investimento su quelli che sono riconosciuti come *asset comunitari*. Con quest'ultimi si intende «il mosaico di risorse tangibili ed intangibili prodotte ed accumulate tramite un percorso di costruzione di capacità organizzativo-relazionali, di interazione sociale e di radicamento territoriale delle imprese di comunità. Tra gli asset tangibili, l'acquisizione di proprietà e beni immobiliari, per favorire iniziative promosse dalle collettività locali, rappresenta uno dei più importanti banchi di prova. [...] Gli asset intangibili si definiscono sia nell'accumulazione delle risorse relazionali necessarie alla definizione dei processi di gestione e di configurazione delle attività, sia nello sviluppo del patrimonio culturale immateriale delle comunità» (Tricarico 2016).
2. Le attività messe in atto non si limitano a rispondere a bisogni sociali e criticità territoriali, ma ambiscono ad offrire proposte per la definizione di modelli di sviluppo alternativi, grazie ad un impegno teso a far emergere dal basso una rete di esperienze in grado di immaginare orizzonti temporali condivisi di lungo periodo superando la mera offerta di risposte emergenziali. Esperienze che agiscono adottando non un mero paradigma di cambiamento generalizzato, quanto piuttosto un *paradigma di impatto* che desidera attivare trasformazioni durature capaci di incidere anche a livello di policy.
3. Si assiste allo spostamento dalla prospettiva sulla singola prassi di innovazione sociale, allo sguardo su quelli che a tutti gli effetti diventano degli *ecosistemi di innovazione*, dove attori diversi collaborano per la realizzazione di obiettivi ritenuti comuni e su scale di medio e ampio raggio, come può essere il livello regionale o nazionale. Qui il fattore collaborativo riesce a innescare la sperimentazione di differenti governance volte non solamente a coordinare e gestire progettualità comuni, ma finalizzate alla nascita di contesti abilitanti nei quali si osserva la nascita di relazioni solide tra attori sociali di natura diversa.
4. In molti casi questi percorsi di innovazione sociale arrivano a svolgere anche una rinnovata *funzione di intermediazione e advocacy* tra cittadini, organizzazioni private e istituzioni pubbliche che segue logiche e modalità in grado di rianimare la partecipazione civica e più in generale di rianimare un tessuto civico che diventa la vera garanzia di sostenibilità per il mantenimento degli asset comunitari. Un cambiamento che ridefinisce non solo le

relazioni tra gli attori, quanto anche il ruolo dei cittadini e l'accezione di cittadinanza.

Le progettualità imprenditoriali comunitarie implicano infatti un alto livello di partecipazione che deve riuscire a mantenersi nel tempo in quanto il cambiamento generato, l'eventuale impatto raggiunto e l'azione istituyente realizzata sono risultati che richiedono una costante *azione di cura*, la cui persistenza non deve mai essere data per scontato. Questa dimensione legata alla partecipazione, che si traduce in sostenibilità e attività di 'manutenzione', postula perciò l'unità dei fini e non l'uniformità dei contributi e degli apporti. La partita non è legata solo all'offerta di risorse economiche, ma si gioca sempre più sul lato della capacità di includere e dare spazio a questa diversità dei contributi (preferenze) spesso nascosti dentro le domande di bisogni insoddisfatti. La leva del cambiamento trova così la propria espressione più efficace nell'ingaggio e nella messa in rete di attori distinti e fin qui non interconnessi che assumono l'assetto di comunità fortemente orientate al coinvolgimento nei processi produttivi e negli assetti di governance di organizzazioni, progetti e politiche (Maiolini et al. 2015).

## 4. Attributi e condizioni abilitanti per la nascita delle cooperative di comunità

Quanto presentato nelle pagine precedenti, ha inteso offrire una ricostruzione di quelli che si ritengono essere gli aspetti più significativi attraverso i quali tracciare una cornice analitica capace di indicare le ragioni che, a livello di trasformazioni del contesto sociale,

hanno contribuito maggiormente a stimolare e motivare in primis l'emergere di esperienze di imprenditorialità a matrice comunitaria, e in particolare del fenomeno delle cooperative di comunità. Ciò si ritiene sia utile inoltre a spiegare il perché risulti alquanto complesso pervenire ad una definizione univoca di esse. Guardando alle più note definizioni proposte in letteratura, ve ne sono alcune che offrono una sintesi particolarmente completa in grado di inquadrare il fenomeno in maniera adeguata. Nell'ambito del presente contributo, quella che si ritiene maggiormente appropriata è la definizione proposta da Demozzi e Zandonai (2019) secondo cui le cooperative di comunità sono imprese «che operano nei sistemi di protezione sociale producendo beni e servizi [in maniera stabile e continuativa] incrementando la coesione sociale attraverso processi di inclusione e sviluppo locale. Sono contraddistinte da un approccio che riconosce il carattere multidimensionale ed evolutivo dei bisogni e quindi la necessita di rispondervi attraendo e combinando risorse di natura diversa, grazie anche al coinvolgimento e l'integrazione in rete di altri soggetti comunitari e istituzionali».

Nonostante poi le differenti leggi nate a livello regionale, si è concordi che l'obiettivo delle cooperative di comunità è valorizzare beni comuni, tradizioni culturali, risorse territoriali in un processo di rafforzamento della coesione sociale e di capacitazione dei membri della comunità, costituendosi in forma di cooperative di produzione e lavoro, di conferimento, di utenza, sociali o miste e avendo come soci persone fisiche, persone giuridiche, organizzazioni del terzo settore ed Enti pubblici (SIBaTer 2021). La cooperativa deve essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa da un gruppo di cittadini, i quali partecipano in relazione alle loro esigenze e alla volontà di contribuire alla crescita della

comunità. Ciò significa che i soci-cittadini possono assumere la qualità di soci utenti, cioè consumatori dei servizi che la cooperativa decide di erogare, e/o di soci lavoratori, in quanto le loro capacità professionali e lavorative sono funzionali e coerenti con lo svolgimento delle attività della cooperativa stessa (Legacoop 2012).

Diversi sono inoltre i lavori che hanno offerto una sistematizzazione degli elementi distintivi che tracciano un profilo dell'identità delle cooperative di comunità. Senza bisogno di ripetersi su questo, qui interessa soffermarsi piuttosto su quelli che possono essere ritenuti gli elementi abilitanti che identificano le condizioni necessarie affinché tali esperienze possano nascere, evolvere e durare nel tempo. Riprendendo i risultati emersi dallo Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico (2016) si possono individuare sei aspetti principali:

1. Il contesto territoriale: soprattutto con riferimento alle cosiddette aree interne, ma lo stesso può dirsi di precisi spazi urbani, tali esperienze si collocano in contesti ritenuti ad alta vulnerabilità in cui la nascita della cooperativa è funzionale a contrastare l'impoverimento, sociale ed economico, e a garantire la sopravvivenza stessa di quel dato territorio.
2. Bisogno comunitario: rappresenta il fattore che catalizza il gruppo promotore dei cittadini e innesca la prima attività di rigenerazione del tessuto locale. Su questo fronte, decisiva diventa la capacità di lettura dei bisogni che implica un coinvolgimento diretto degli abitanti.
3. Gruppo originario: si caratterizza per la presenza di una leadership forte e un'alta coesione interna, grazie alla quale viene costruito il consenso attorno al progetto a livello territoriale. La cooperativa per

nascere ha quindi bisogno di un decisionismo di una piccola minoranza che se ne prende carico, ma senza dimenticare che deve poi aprirsi agli attori territoriali e al resto della cittadinanza.

4. Sistema territoriale abilitante: subito dopo la spinta iniziale la cooperativa ha bisogno di un'infrastruttura socio/relazionale a cui appoggiarsi, ovvero deve trovare un riconoscimento delle proprie progettualità che si traduca in un sostegno concreto da parte degli altri attori comunitari. Fattore abilitante che si traduce anche in capacità di trattenere i componenti della comunità e di rendere la comunità ed il territorio stesso dei luoghi attrattivi.
5. Risorse 'dormienti': ovvero le risorse già disponibili ma non impiegate o non valorizzate presenti nel territorio, che possono avere una natura materiale (immobili, ambienti naturali, etc.) o immateriale (saperi, tradizioni etc.).
6. Partnership strategiche: non basta guardare all'interno della comunità e coinvolgerne gli abitanti. Necessario è anche abilitare una rete rivolta all'esterno di essa, costruendo così un doppio ancoramento di carattere locale e sovra-locale e il più possibile eterogeneo in termini di enti ed organizzazioni coinvolte.
7. Rapporto con la PA: la cooperativa avendo come obiettivo il miglioramento del benessere della comunità si trova ad agire parallelamente alle amministrazioni comunali ed è importante definire con chiarezza fino a che punto gli interessi e le finalità della cooperativa coincidano con quelle dei comuni e dove invece inizino ad entrare in conflitto. Questo è utile per uscire dal binomio che vede come uniche possibilità di relazione tra i due soggetti o quella relativa all'approccio 'principale-agente' o quella puramente 'bottom-up', e

adottare una visione maggiormente integrata di ‘collaborazione tra pari’.

## 5. Evidenze empiriche e indicazioni di policy

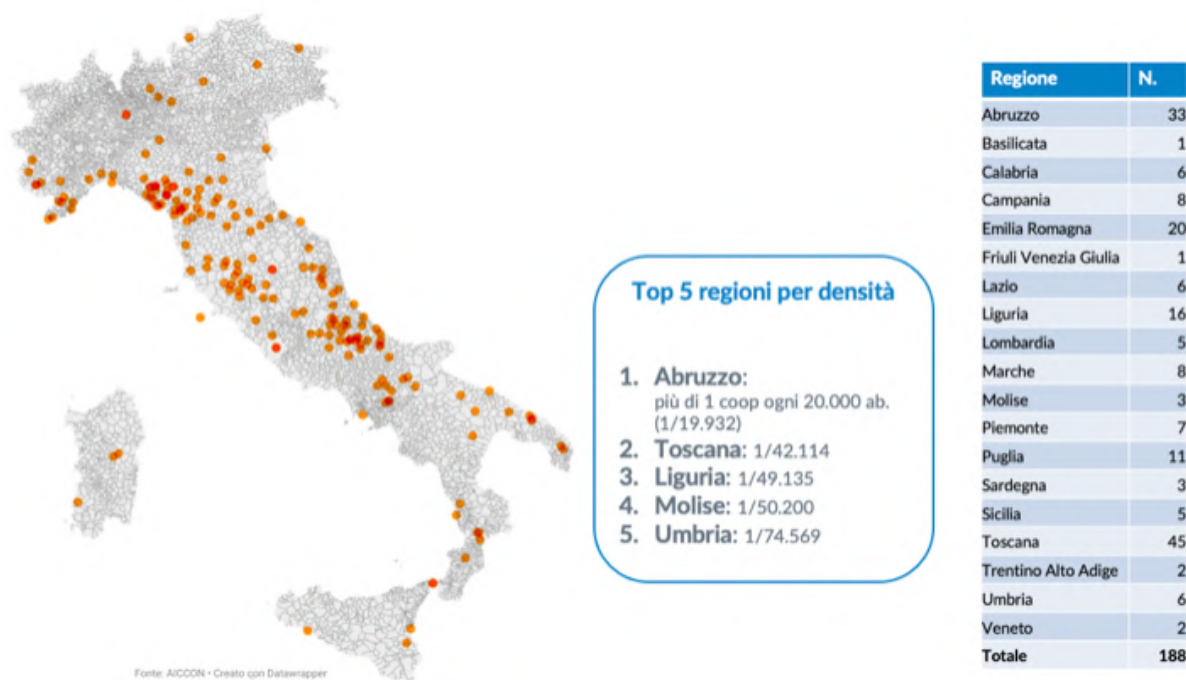
La recente indagine realizzata da Aiccon (Venturi, Miccolis 2022)<sup>4</sup> dedicata alla mappatura delle esperienze di cooperazione di comunità a livello nazionale, ha fatto emergere una molteplicità di dinamiche che testimoniano come essa: da un lato si appresti a istituzionalizzarsi attraverso normative e

forme di rappresentanza dedicate, ma dall’altro rimanga al centro dell’attenzione come pratica ispiratrice ed educativa per nuovi approcci al mutualismo.

Per ovvie questioni di tempo e spazio, qui si è scelto di evidenziare solo alcuni aspetti ritenuti particolarmente rilevanti in virtù di quanto descritto nelle pagine precedenti, ovvero la tipologia di coinvolgimento degli stakeholder e un insieme di indicazioni di policy che guardano al futuro di questo fenomeno.

In totale sono state rilevate 188 cooperative di comunità, concentrate soprattutto nel centro Italia lungo la dorsale appenninica (Fig. 1).

1. Localizzazione delle cooperative di comunità in Italia al 30-06-2021- fonte: Aiccon



Interessante poi è notare che oggi ciascuna regione conta almeno un caso, mentre le tre regioni che ne accolgono maggiormente sono, in ordine, Toscana, Abruzzo ed Emilia Romagna. Diversi dati della survey tendono inoltre a confermare come i fattori *need-driven* (bisogni della comunità e vulnerabilità

territoriali) prevalgano rispetto alle determinanti *asset-driven* (coesione del

gruppo promotore, buon dialogo sociale con le istituzioni, presenza di partnership strategiche) nel determinare la nascita dell’impresa comunitaria.

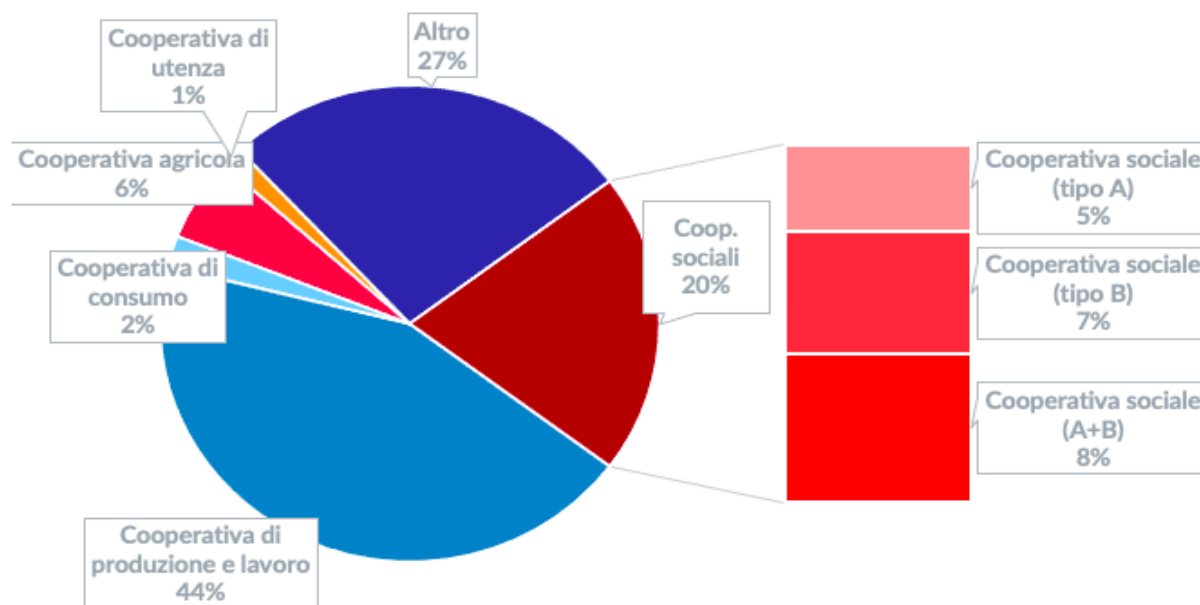
<sup>4</sup> <https://www.aiccon.it/economie-di-luogo-fotografia-e-dimensioni-qualitative-delle-cooperative-di-comunita/>



Dal punto di vista invece della forma giuridica assunta dalle cooperative di comunità, appare chiaramente una prevalenza della componente lavorista rispetto alle forme di

cooperative di utenza dove lo shareholder prevalente è dato dai beneficiari, utenti o clienti delle attività (Fig. 2).

2. Forma giuridica delle cooperative mappate - fonte: Aiccon



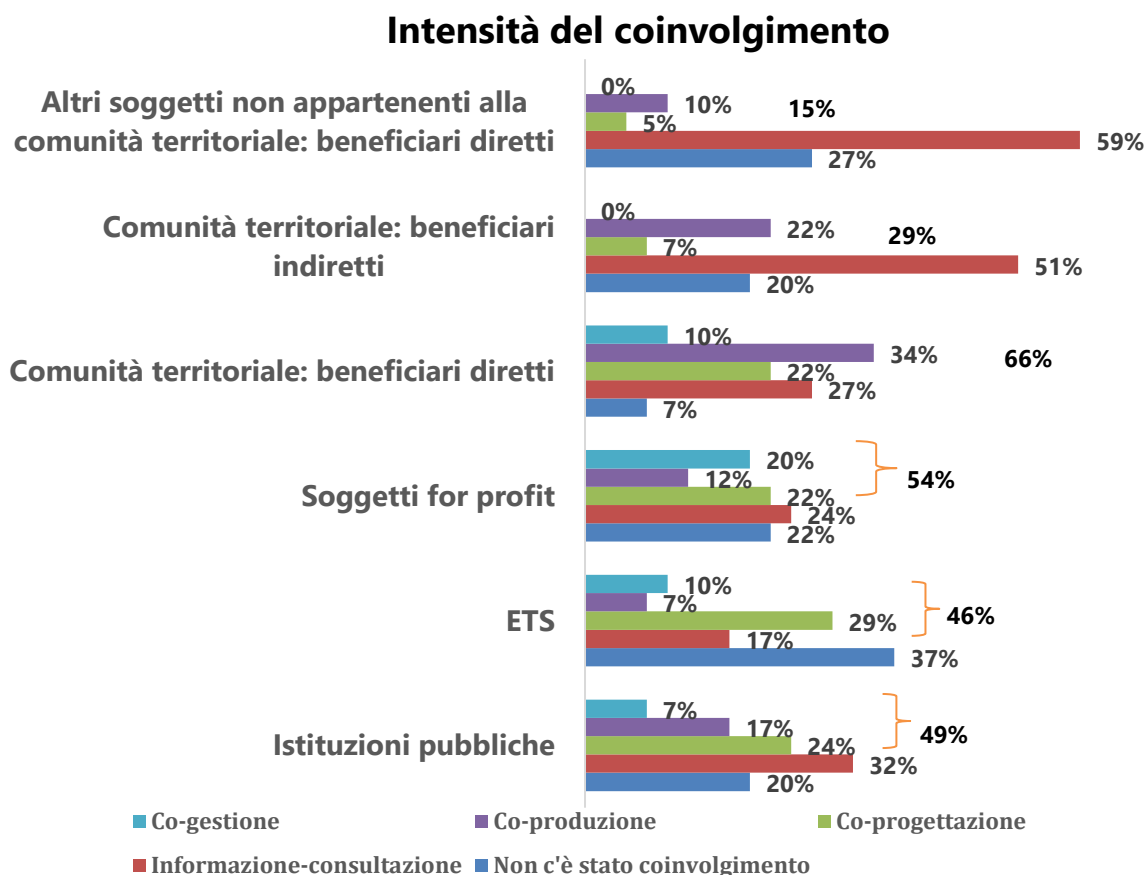
Sembra quindi prevalere un modello di 'agenzia' composto da sistemi esperti che attraverso il loro lavoro (legato per esempio alla gestione di progetti e attività produttive) sostengono loro stessi e lo sviluppo di altre iniziative e attori del territorio. Questo assetto da agenzia è peraltro confermato anche dalla dimensione ridotta della compagine sociale (il 65% ha meno di 50 soci) e soprattutto di quella lavorativa (solo il 10% ha più di 10 occupati). Relativamente poi al tema del rapporto con i portatori di interesse, si conferma da un lato la tendenza ad attivare forme di ingaggio con una pluralità di attori diversi, in particolare con le istituzioni pubbliche e i beneficiari delle attività svolte, arrivando a vere e proprie forme di co-produzione e co-gestione nel caso dei beneficiari diretti. Il che conferma come la reticolarità emergente riconosce il valore di luogo in quanto campo privilegiato di azione

per sperimentare nuove forme di mutualismo. Particolarmente interessante però è notare che, se si focalizza l'attenzione sul grado di intensità che qualifica le singole tipologie di relazione con i vari stakeholder (Fig. 3), il panorama di costoro che sono maggiormente coinvolte in modo proattivo (co-progettazione, co-produzione e co-gestione) cambia sensibilmente. Viene ridimensionata la rilevanza dei beneficiari indiretti e aumenta quella dei soggetti for profit (54%) e appartenenti al mondo del Terzo settore (46%), oltre che dei beneficiari diretti della comunità territoriale (66%) e delle istituzioni pubbliche (49%). Da sottolineare infine tre aspetti:

- la co-gestione per la relazione con gli enti for profit che arriva a toccare il 20%;

- la co-produzione con la comunità territoriale sia rispetto ai beneficiari diretti (34%), ma anche indiretti (22%);
- il grado di co-progettazione con gli ETS che sfiora il 30%, e quello leggermente inferiore con le istituzioni pubbliche che si attesta attorno al 24%.

3. Intensità del coinvolgimento dei principali stakeholder delle cooperative di comunità - fonte: Aiccon



A conclusione della presente riflessione si ritiene utile condividere anche le sei principali indicazioni di policy derivate dalle evidenze rilevate attraverso il lavoro di mappatura appena accennato. Nel loro insieme costituiscono un framework che intende guardare le cooperative di comunità come una famiglia di esperienze sulle quali vale la pena continuare ad investire, soprattutto in virtù dello scenario societario che si prospetta guardando ai prossimi anni.

Esse si possono riassumere nei seguenti cinque punti:

1. Se le aree interne rappresentano ancora oggi il contesto privilegiato per la cooperazione di comunità, è però necessario rileggere la dinamica di queste aree, in particolare guardando alle connessioni con le città intermedie che fanno da 'porta d'ingresso' all'area (ad esempio per quanto riguarda attività economiche, servizi di welfare, trasporti, ecc.), creando così un rinnovato spazio urbano, capace di contribuire a potenziare tanto la sostenibilità delle aree metropolitane quanto quella delle aree più periferiche.

2. Relativamente alla diffusione delle cooperative di comunità, un ruolo importante l'hanno certamente avuto le politiche pubbliche locali (basti pensare ai casi dell'Abruzzo e della Toscana) che sostengono la 'disseminazione' del fenomeno favorendone l'innescio. Allo stesso tempo, sarà importante investire in politiche che lavorano più sul consolidamento e la trasformazione in senso comunitario di imprese sociali e cooperative esistenti che mettono al centro il tema dell'abitare.
3. Il lavoro costituisce l'asset principale della cooperazione di comunità e pertanto acquista un ruolo chiave come 'impact factor' sia in senso diretto (per le cooperative di comunità), che indiretto (in termini di effetti positivi sull'occupazione nelle filiere e territori in cui le realtà operano). Inoltre all'interno di queste esperienze possono nascere sperimentazioni importanti rispetto alle nuove modalità di lavoro e al rinnovato significato che esso sta assumendo alla luce di quanto accaduto soprattutto negli ultimi due anni.
4. Il profondo orientamento all'interesse generale (comunitario) incorporato nelle motivazioni, nelle attività e nella valorizzazione degli asset, deve portare a riconoscere le cooperative di comunità non come una semplice tipologia di organizzazioni tra le tante che operano nel campo del terzo settore e dell'imprenditoria sociale, quanto una vera e propria nuova forma di *istituzioni* nate dal basso e in grado di istituire differenti forme di governance locali.
5. Tutte le progettualità che riguardano la rigenerazione e valorizzazione di asset paesaggistici e ambientali, rappresentano attività che si potrebbero definire anche di carattere *culturale* perché in grado di portare ad un cambiamento nella 'coscienza di luogo' (Becattini 2015) di chi abita quel territorio, cioè nel suo valore, e allo stesso tempo un cambiamento nella logica con cui quel territorio viene governato.

Guardando al futuro dei territori, tali cooperative svolgono dunque l'importante ruolo di co-costruttori di *infrastrutture socio-economiche*. Rivitalizzare un asset, rianimare la partecipazione civica, immaginare economie di luogo, ridare attrattività a un territorio, tornare dunque ad abitarlo con intenzionalità, sono tutti elementi che raccontano di cosa significhi svolgere un'attività cooperativa che guarda all'intera collettività 'infrastrutturando' la comunità, ovvero, lavorando per la costruzione e manutenzione di quella base che funge da sostegno per il buon funzionamento delle altre strutture necessarie al vivere comune. Questo vuol dire 'costruire infrastrutture sociali': lavorare sulle premesse che rendono un gruppo di cittadini una vera comunità intraprendente basata sulla collaborazione.

## Bibliografia

- Aime M. (2019), *Comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Akwood J. (a cura di) (2019), *Beni comuni: diversità, sostenibilità, governance. Scritti di Elinor Ostrom*, goWare, Firenze.
- Andersen N. A., Pors J. G. (2016), *Il welfare delle potenzialità: il management pubblico in transizione*, a cura di Riccardo Prandini, Milano; Udine: Mimesis, 2016.
- Barca F., Mccann P., Roudriguez-Pose A. (2012), The case for regional development intervention. Place-Based vs Place-Neutral Approaches, *Journal of Regional Science*, Vol. 52, n. 1, pp. 134-152.
- Bauman Z. (2011), *Capitalismo parassitario*, Laterza, Roma-Bari.
- Becattini G. (2015), *La coscienza dei luoghi: il territorio come soggetto corale. Con un dialogo tra un economista e un urbanista di Giacomo Becattini e Alberto Magnaghi*, Donzelli, Roma.
- Bianchi M. (2021), Le cooperative di comunità come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale, *Impresa sociale*, n.2.
- Bonomi A. (2012), Il difficile sincretismo tra comunità di cura e comunità operosa, Asmepa, Bentivoglio.
- Bonomi A. (2021), *Il cigno nero che fa riscoprire comunità e territorio*, in: Il Sole 24 Ore. Consultato il 28 dicembre 2021.
- Burini C., Sforzi J. (2020), *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*, report di ricerca a cura di Euricse, n.18.
- Dardot P., Laval C. (2015), *Del Comune, o della rivoluzione nel 21. Secolo*, prefazione di Stefano Rodotà, DeriveApprodi, Roma.
- Demozzi M., Zandonai F. (2019), *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Edizioni31, Lavis.
- Habermas J. (1986), *Critica della ragione funzionalistica*, Il Mulino, Bologna.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/730971468139804495/pdf/437380REVISED01BLIC1097808213760720.pdf>  
<https://www.legacoop.coop/cooperativedicomunita/2016/11/30/imprenditoria-comunitaria-matrice-cooperativa-apprendimenti-casi-internazionali-euricse-flaviano-zandonai-jacopo-sforzi/>
- Irecoop Emilia-Romagna (a cura di) (2016), *Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Ministero dello Sviluppo Economico, Invitalia, "Progetti di frontiera per le cooperative".
- Legacoop (2012), *Guida alle cooperative di comunità*:  
<https://www.legacoop.coop/promozione/2021/04/08/guida-alle-cooperative-di-comunita/>
- Maiolini R., Mongelli L., Rullani F., Valera A. (2015), *Da dove nasce l'innovazione sociale? La comunità degli innovatori sociali nel network Ashoka: evidenze empiriche tra regioni e settori*, in M.G. Caroli (a cura di), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo*, Edizioni di Comunità, Roma.

Minnaar J. (2020), *The Age Of Community Capitalism*: <https://corporate-rebels.com/community-capitalism/>

Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., Leubolt B. (2017a), *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*, DG Research and Innovation, European Commission, Brussels.

Ostrom E. (2006), *Governare i beni collettivi*, saggi introduttivi di Cristiano Andrea Ristuccia e dei curatori dell'edizione italiana Giovanni Vetritto e Francesco Velo, Marsilio, Venezia.

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

Prandini R., Welfare aziendale territoriale: semantiche, innovazioni e primi esempi, in: Rizza R., Bonvicini F., (a cura di), *Attori e territori. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, Milano, FRANCOANGELI, 2014, pp. 45 - 79.

Rago S., Venturi P., Daconto G. (2020), *Innovazione sociale e governance territoriale: la dimensione trasformativa delle cooperative di comunità*, working paper n. 19, Fondazione Giacomo Brodolini.

Rajan R. (2019), *Il terzo pilastro: la comunità dimenticata da Stato e mercati*, Egea, Università Bocconi.

Romagnoli L., Mastronardi L. (2020), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*, Firenze University Press, Firenze.

Sennett R. (2014), *Insieme: rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.

Tricarico L. (2016). Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano. *CRIOS*, n.11, pp. 35-50.

Venturi P. (2021), *sostenibilità integrale*, concept note a cura di Aiccon: <https://www.legiornatedibertinoro.it/concept-note/>

Venturi P., Miccolis S. (2022), *Economie di luogo. Fotografia e dimensioni qualitative delle cooperative di comunità*, rapporto di ricerca a cura di Aiccon.

Venturi P., Zandonai F. (2019), *Dove: la dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, prefazione di Stefano Micelli, postfazione di Elena Ostanel, Egea, Milano.

Venturi P., Zandonai F. (2022), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, Egea, Milano.

World Bank (2009), *World Development Report 2009: Reshaping Economic Geography*. World Bank,

Zamagni S. (2019), *Responsabili: come civilizzare il mercato*, Il Mulino, Bologna.

Zandonai F., Sforzi J. (2016), *Imprenditoria comunitaria a matrice cooperativa. Apprendimenti da casi internazionali*,



**AICCON**

**Associazione Italiana per la promozione  
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

**P.le della Vittoria 15**

**47121 Forlì (FC)**

**Italia**

**@AICCONnonprofit**

**[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)**