



ECONOMIE DI LUOGO:

fotografia e dimensioni qualitative
delle Cooperative di Comunità

aiccon
research center

LEGACOOP

LEGACOOP

EMILIA-ROMAGNA

LEGACOOP

AREA STUDI

con la collaborazione di

**CO|CULT
OP|TURE**

Indice

1. Il valore della cooperazione di comunità
2. Il Portale delle cooperative di comunità e la nuova mappatura 2025
3. Metodologia e struttura dell'indagine
4. Caratteristiche emergenti della cooperazione di comunità
 - 4.1 Anagrafica delle esperienze
 - 4.2 Settori di attività, risposta ai bisogni territoriali e meccanismi di partecipazione e coinvolgimento
 - 4.3 Rapporto con la comunità, reti e collaborazioni
 - 4.4 Cura dei beni comuni
 - 4.5 Sviluppo economico
5. Quali trasformazioni producono le cooperative di comunità nei luoghi?
6. Il quadro dell'economia sociale e nuove prospettive di policy
7. Bibliografia



1. IL VALORE DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ

Cooperativa del Teatro
Povero di Monticchiello (SI)

1. Il valore delle Cooperative di Comunità

Le cooperative di comunità sono state oggetto oramai di molteplici studi che hanno avuto il merito di approfondirne differenti aspetti: dalla dimensione imprenditoriale alla valenza inclusiva, dalla dimensione culturale alla valenza civica. Intento di questa ricerca è invece provare una strada differente, che rifiuti visioni particolaristiche e si concentri sul nesso che lega tali esperienze con quella che sembra essere la principale richiesta che emerge oggi dalle comunità territoriali, ovvero **una grande e apparentemente inascoltata domanda di cambiamento**.

L'interrogativo che ha guidato le riflessioni e i dati raccolti nel presente lavoro, osserva il valore della cooperazione di comunità legandola innanzitutto alla **capacità di generare cambiamento**. È utile chiarire fin da subito però che qui non si è tentata una qualche forma di valutazione d'impatto di tali esperienze, **in quanto il focus è non sui cambiamenti realizzati, ma sulle strutture e premesse organizzative che rendono queste realtà tra gli esempi più interessanti per agire trasformazioni a livello locale**.

Volendo tradurre ciò in un interrogativo, ci si potrebbe chiedere: quali insegnamenti trarre dalle esperienze di cooperazione di comunità rispetto a come rendere il cambiamento frutto di un agire collettivo, desiderato, politicamente consapevole e ambizioso nelle sue proposte di intervento?

Lo sguardo si concentrerà infatti sulle "condizioni abilitanti" che permettono il passaggio da una manifestazione dal basso di specifici bisogni e desideri, all'istituzione di una risposta organizzata.

Tra queste ve ne sono tre di fondamentale importanza che è utile esplicitare fin da subito, in quanto non assumono il cambiamento come processo neutrale ma lo connotano secondo specifici assunti che dicono già molto del *come* si possono cambiare gli assetti tradizionali a livello locale:

1. il valore economico e il valore relazionale che sorge e si esprime all'interno di tali progettualità, prevedono come condizione necessaria, seppur non sufficiente, **la partecipazione diretta** di almeno una parte della propria comunità di riferimento. Ciò significa il radicamento di una nuova forma di co-responsabilizzazione tra persone e territorio che riscoprono e ridefiniscono il concetto di "appartenenza" attraverso modalità di agire collettivo. Esperienza questa che, se si guarda al panorama odierno, appare quasi del tutto assente, in quanto l'agire una qualche forma di partecipazione risulta quasi sempre mediata da strutture che ne depotenziano il portato trasformativo convertendola in meri percorsi di ascolto e "sondaggio" senza alcuno spazio per nuove prassi istituenti.

2. L'averlo allo stesso tempo come strumento e oggetto di intervento la comunità con il suo territorio, costringe tali esperienze a **sviluppare una prospettiva sistemica** che rifiuti i facili riduzionismi settoriali, risignificando la propria *mission* in funzione di sfide altrettanto sistemiche, ovvero che legano insieme diversi ambiti della collettività: dimensione economica, abitativa, lavorativa, ambientale, culturale, etc. La capacità di ricomporre in visioni unitarie la policontestualità degli odierni scenari di cambiamento, rende le cooperative di comunità un esperimento particolarmente interessante di quello che alcuni autori chiamano "agire per missioni" (Mazzuccato 2021; Battaglini 2024). Certamente i loro perimetri d'azione sono circoscritti e limitati in termini di dimensioni territoriali, ma molte logiche che operano a livello locale trovano corrispondenza su scale di respiro ben più ampio. Avere una "visione-di-territorio" e non una visione strettamente settoriale, sembra essere una delle sfide più complesse che interessano gli attuali attori di policy, ma di cui le cooperative di comunità sono espressione in quanto nascono proprio per permettere un certo agire a chi abita determinati territori.
3. Spesso si tende a contrapporre **razionalità politica e razionalità economica**, assumendo l'una come rappresentante delle istanze collettive e l'altra come rappresentante delle istanze individuali. Ovviamente visioni così semplicistiche non fanno altro che alimentare falsi miti. Le cooperative di comunità invece offrono un esempio concreto di superamento di tale dualismo, riuscendo a coniugare attività politica e attività economica grazie alla messa al centro del principio mutualistico. Queste forme di **neomutualismo** raccontano infatti di come l'attività economica venga resa strumento per modificare il proprio contesto di vita, sia esso un quartiere, un borgo o una vallata, legando l'attività politica (intesa come generazione intenzionale di cambiamento) ai tre postulati del principio mutualistico: A) individuazione di bisogni e desideri riguardanti una collettività; B) socializzazione di essi e quindi mutuo riconoscimento della condivisione di tali istanze; C) costruzione di una risposta organizzata per trasformare le condizioni esistenti.

Volendo sintetizzare al massimo, la premessa da cui muove questa ricerca è la convinzione che **un cambiamento reale, anche solo su piccola scala, possa essere agito attraverso la nascita di nuove istituzioni, come sono le cooperative di comunità**, le quali in virtù della distintività del principio mutualistico riescono a legare in maniera inedita: partecipazione, visione sistemica e reciprocità. Il tutto rivolgendosi non a pochi gruppi

di interesse, ma ad intere comunità che vedono nella partecipazione ad un progetto imprenditoriale il metodo (non solo mezzo) più coerente per agire un cambiamento sul proprio territorio e allo stesso tempo generare nuovo valore.

Chiarita la premessa epistemologica, occorre segnalare già ora come il carattere di “particolarità” delle esperienze qui in oggetto non sia sinonimo di marginalità. **Ad oggi le realtà individuate e classificabili come cooperative di comunità sono più di 300 e trovano una distribuzione sull’intero territorio nazionale**¹. Ciò richiede di abbandonare quello sguardo superficiale che tende a concentrarsi unicamente su singole esperienze virtuose. Non è più il tempo delle sole *best practice*, ma occorre iniziare a ragionare secondo una logica diversa che osservi tali realtà in maniera unitaria, interrogandosi sulla loro messa a sistema. È sufficiente gettare un veloce sguardo alla mappa dove sono state raccolte tutte le cooperative di comunità individuate, e riportata nelle pagine seguenti, per avere subito contezza di come quello che si ha davanti sia una vera e propria **infrastruttura sociale in potenza**, ovvero un circuito distribuito che offre presidi in tutti quei territori considerati marginali, siano esse aree interne o periferie urbane.

Come scrive Battaglini (2024): «infrastrutturare significa supportare l’autorganizzazione delle relazioni di un sistema territoriale, in modo da rigenerarlo e co-creare nuove traiettorie di sviluppo e qualità della vita». Le cooperative di comunità offrono dunque un buon esempio di “autorganizzazione delle relazioni di un sistema territoriale” che pone la riscoperta di una coscienza collettiva, o «coscienza di territorio» per dirla con Becattini (2015), quale premessa per l’impegno al cambiamento. Una ricomposizione unitaria di tutte le cooperative di comunità esistenti e la sua assunzione a vera e propria infrastruttura sociale, per il momento è un puro esercizio immaginativo, ma se quelle tante esperienze divenissero altrettante realtà legate tra loro, ne emergerebbe un disegno inedito capace di restituire un’unitarietà che dovrebbe innescare un grande interesse anche tra i policy maker. Non solo, **ma un simile sguardo di insieme potrebbe alimentare l’immaginazione di un sistema per l’implementazione di politiche territoriali che vedrebbero nelle cooperative di comunità il punto di incontro tra comunità locali e risorse e strategie nazionali**. Non solo antenne o presidi sociali, ma vere e proprie terminazioni per una nuova nervatura delle politiche di sviluppo capaci di raggiungere anche i contesti più isolati.

In tutto questo i tanti condizionali sono d’obbligo, in quanto anche nuovi rischi sono sempre dietro l’angolo. È utile sottolineare che le esperienze qui in oggetto, sono potute nascere e proliferare non tanto in funzione di specifici riconoscimenti normativi o meccanismi di finanziamento, che sicuramente in alcuni contesti hanno comunque fatto

¹ Per maggiori informazioni si consulti la Mappa Interattiva delle Cooperative di Comunità, disponibile al sito: <https://coopcomunita.aiccon.it/>

la differenza, quanto piuttosto in funzione di un **passaggio culturale** che ha portato la maturazione di forme di coscienza inedita in molti cittadini. Riconoscerne il valore non per forza deve implicare una rigida normativa, poiché le reali pratiche di innovazione sociale richiedono, per alimentare cambiamento, margini di sperimentazione, autonomia e informalità, che rischiano di venire soffocati dalle pratiche tradizionali di istituzionalizzazione.

Sono oramai diverse le regioni che hanno promosso normative ad hoc nell'ambito della cooperazione di comunità, così come anche a livello nazionale hanno preso avvio i primi confronti per tentare una prima omogenizzazione dei regolamenti in materia. La sfida qui sarà trovare un equilibrio tra la necessità di continuare a rendere desiderabile la costituzione di questo tipo di cooperativa per rispondere a determinati bisogni o aspirazioni del proprio territorio, e un percorso di istituzionalizzazione che offra l'accesso a risorse dedicate e faciliti il dialogo con le amministrazioni locali.

In molte interviste e racconti di operatori di comunità emerge infatti quale condizione necessaria anche solo per la nascita della progettualità, non tanto uno spirito imprenditoriale o un quadro normativo, quanto la presenza di una certa **cultura del territorio**. Un gruppo isolato di cittadini, magari anche con competenze d'impresa, farà grande fatica ad avviare esperienze di questo genere se da parte dell'ambiente circostante non c'è riconoscimento sul senso e valore dell'iniziativa, mentre si osserva una maggiore capacità di tenuta e sviluppo in quelle realtà dove l'ambiente circostante riconosce nella cooperazione di comunità un soggetto che opera nell'interesse dell'intero tessuto economico-sociale locale.

Dal punto di vista della promozione cooperativa, questo aspetto è particolarmente rilevante in quanto spesso gli interventi si concentrano sull'accompagnamento della singola progettualità, quando invece un valore altrettanto alto lo hanno quelle azioni che guardano al favorire e coltivare una certa cultura territoriale. Alimentare la cooperazione di comunità significa anche alimentare la consapevolezza nelle comunità di essere realmente co-responsabili del cambiamento desiderato. Per questo risulta strategico riuscire a parlare anche ai non addetti ai lavori e affermarsi agli occhi di tutti gli altri attori territoriali e cittadini.

Se all'inizio è stato affermato che il valore principale delle cooperative di comunità è legato alla loro capacità di generare cambiamento secondo modalità e finalità del tutto *sui generis*, è importante osservare come il tema vero attorno cui esse nascono e si replicano è uno dei nodi oggi di maggiore attualità e complessità, ovvero quello **dell'abitare inteso non solo con riferimento alle "questione casa", ma più in generale come vivibilità di un territorio.**

Ciascuna delle esperienze mappate, con le relative specificità, solleva un interrogativo su cosa voglia dire oggi abitare un territorio e come lo si possa fare riscoprendo una

visione comunitaria invece che individualistica. Importante poi è sfatare una delle più diffuse false narrazioni che ritornano puntualmente quando si parla di cooperazione di comunità. Se originariamente queste progettualità sono nate in contesti rurali e cosiddetti “marginali”, oggi sono sempre di più quelle che si costituiscono all’interno di contesti urbani anche di grandi dimensioni. Le cooperative di comunità rappresentano dunque una possibilità concreta per iniziare ad agire contromisure reali offrendo alle realtà locali un metodo di risposta a quelle istanze collettive che al momento non sembrano trovare ascolto.

A conclusione di questa introduzione, si desidera pertanto rimarcare come la significatività delle cooperative di comunità risieda nel loro essere realtà che legano i tre livelli qui di seguito illustrati: cittadinanza, sfide sistemiche di territorio e politiche.

Figura 1: Livelli di azione trasformativa nei quali incidono le cooperative di comunità



Proprio sui cittadini occorre condividere un'ultima riflessione, in quanto essi rappresentano coloro che vivono il territorio e allo stesso tempo possono essere soci, semplici fruitori di servizi o anche lavoratori delle stesse cooperative di comunità. Essi costituiscono la reale forza trasformatrice che agisce sul territorio e quello che si osserva guardando allo scenario societario più ampio, è un cambiamento profondo del senso della cittadinanza.

La cooperazione di comunità, infatti, racconta tanto anche su cosa possa voler dire essere oggi cittadini attivi che coniugano lavoro e ‘coscienza di luogo’.

Ancora Battaglini scrive: «le sfide complesse richiedono il coinvolgimento e l'autorganizzazione delle comunità», e le cooperative di comunità ci sembrano offrire esempi importanti di questo tipo di autorganizzazione comunitaria. **Quello che viene agito è una sorta di negoziazione collettiva di futuri condivisi**, cioè l'invenzione di un metodo basato sul principio mutualistico, per individuare traiettorie di costruzione di futuro che nascono dall'unione dell'agire di una piccola comunità e dal costante confronto e scontro dei suoi partecipanti che non rifiutano l'intermediazione pubblica ed istituzionale, ma fanno del loro lavoro e del coinvolgimento di altri cittadini in attività di interesse generale, il proprio meccanismo di rappresentanza e confronto democratico in merito a proposte differenti sul futuro del territorio.



2.IL PORTALE DELLE COOPERATIVE DI COMUNITÀ E LA NUOVA MAPPATURA 2025

2. Il primo portale nazionale delle cooperative di comunità e la nuova mappatura 2025

Nel corso del 2024 è stato sviluppato il [portale delle cooperative di comunità](#)² che nasce con l'obiettivo di osservare e restituire l'articolata geografia nazionale di questa specifica forma di cooperare³. Esso è il primo che tenta una fotografia integrale del fenomeno guardando a tutte le regioni italiane. Fotografia che sarà inoltre aggiornata annualmente attraverso un processo di mappatura periodica.

Il portale **nasce infatti come strumento dedicato innanzitutto alle cooperative di comunità: uno spazio dove raccontarsi, descrivere le proprie attività e rendersi facilmente rintracciabili sul territorio**. Attraverso questo strumento poi, sia cittadini che ricercatori e amministratori pubblici, possono esplorare la varietà di esperienze di mutualismo comunitario presenti a livello nazionale, accedendo a informazioni utili per comprendere meglio un fenomeno che si sta affermando come leva di cambiamento su più dimensioni e in differenti contesti.

Il portale permette inoltre di visualizzare in modo immediato dove sono situate le esperienze di cooperazione di comunità e quali sono i principali ambiti in cui operano. È ad accesso libero e le singole cooperative di comunità possono creare gratuitamente un proprio profilo contenente le informazioni di base sull'organizzazione, oltre a condividere indicazioni utili rispetto alla propria storia e attività.

L'idea però non è quella di istituire una semplice vetrina di queste esperienze, ed infatti nel sito si possono trovare articoli di approfondimento sul tema e alcune statistiche di base. L'auspicio è anche quello di incentivare la nascita di nuove attività di ricerca e studio a partire dalla valorizzazione del patrimonio informativo raccolto, nonché la costruzione di nuove partnership scientifiche. Nel suo insieme, il progetto del portale intende evitare qualunque forma di autoreferenzialità, animando uno spazio virtuale che vuole essere aperto a rivolgersi a pubblici e interlocutori differenti.

Quattro sono le principali finalità con cui esso è stato progettato:

1. offrire un'immagine il più possibile unitaria dell'insieme delle esperienze di cooperazione di comunità e raccogliere dati di carattere qualitativo con cadenza periodica;
2. stimolare la produzione di nuova conoscenza sul fenomeno coinvolgendo università, centri di ricerca e tutti i *practitioners* interessati;

² Questo il link al portale: <https://coopcomunita.aiccon.it>

³ Il portale è stato e co-progettato da AICCON insieme a Legacoop Nazionale e Legacoop Emilia-Romagna.

3. condividere con i policy maker di riferimento un patrimonio informativo utile per la progettazione di politiche dedicate;
4. promuovere la cultura della cooperazione a matrice comunitaria e attività di informazione anche per non addetti ai lavori che qui trovano alcuni approfondimenti utili per iniziare a conoscere il fenomeno;

Figura 2: La distribuzione delle Cooperative di Comunità (dati giugno 2025)



Relativamente alle esperienze mappate, sul portale si segnala la registrazione di **220 cooperative di comunità e 101 in corso di registrazione⁴, per un totale di 321 realtà mappate**. Queste realtà sono distribuite lungo tutta la penisola, con una concentrazione più significativa nell'area centro-settentrionale.

A partire da questa geografia aggiornata, è stata poi avviata una nuova attività di ricerca volta ad approfondire il fenomeno attraverso la raccolta di dati di carattere quali-quantitativo, con l'intento di raccogliere informazioni utili per osservarne le principali traiettorie di sviluppo e provare a indicare alcuni possibili aspetti in grado di raccontare qualcosa sul valore trasformativo di esse. Per fare questo si è utilizzato una survey rivolta a tutte le esperienze mappate e di cui si darà conto più nel dettaglio all'interno dei prossimi capitoli. I risultati sono raccolti nel presente documento, anch'esso liberamente scaricabile dal sito.

Il Portale e la ricerca restituiscono un'immagine dinamica e composita del fenomeno, che sollecita nuove chiavi di lettura. Da un lato si evidenzia l'agilità del modello cooperativo, capace di adattarsi a territori profondamente diversi tra loro, offrendo attività e investimenti coerenti con i bisogni locali; dall'altro emerge la generatività integrale delle cooperative di comunità, che si diffondono capillarmente, sperimentano soluzioni nuove e si configurano come veri e propri laboratori di innovazione sociale e trasformazione territoriale.

⁴ Le cooperative di comunità in corso di registrazione indicano quelle realtà di cui si è scoperta l'esistenza e di cui si possiede già un numero significativo di dati ma non sufficienti per permettere il caricamento sul sito. Dati che al momento dell'ultimo aggiornamento del sito sono in corso di reperimento.



3. METODOLOGIA E STRUTTURA DELL'INDAGINE

3. Metodologia e struttura dell'indagine

La presente ricerca ha dovuto fin da subito confrontarsi con una questione non di poco conto, relativa alla necessità di indicare con maggiore precisione quali fossero le realtà definibili come “cooperative di comunità”. Mancando un registro unico nazionale e non essendoci nemmeno cornici normative comuni in tutte le regioni, non è stato semplice stabilire dei parametri validi per la selezione delle imprese in oggetto. La scelta metodologica fatta è stata quella di verificare la presenza di almeno uno dei seguenti quattro criteri a partire da un'autodefinizione di “cooperativa di comunità” da parte dell'impresa:

1. la presenza in modo esplicito di tale dicitura all'interno della propria ragione sociale nel registro imprese;
2. una conferma dello svolgimento delle attività coerente con le caratteristiche della cooperazione di comunità da parte della propria associazione di rappresentanza cooperativa;
3. l'iscrizione dell'impresa in uno dei registri o portali regionali esistenti dedicati specificatamente alle cooperative di comunità;
4. la segnalazione dell'impresa all'interno di report o articoli scientifici specifici sul tema in oggetto;

Tenendo conto di tale premessa, la ricerca si è articolata in due fasi principali, finalizzate a indagare in modo esteso e approfondito il fenomeno:

Fase 1 (aprile – luglio 2024): Analisi desk e mappatura iniziale

In questa fase preliminare è stata condotta un'analisi *desk* finalizzata alla raccolta del maggior numero possibile di esperienze riconducibili al modello della cooperativa di comunità. La fase ha previsto:

- Attivazione di **alert automatici** per intercettare nuove pubblicazioni online contenenti la dicitura “cooperativa di comunità”;
- Analisi dei **siti web** e ricerca di notizie relative alla nascita o allo sviluppo di nuove cooperative di comunità;
- Monitoraggio dei **portali di organizzazioni attive nello sviluppo di comunità** o in reti territoriali che includano cooperative di comunità;

- Estrazione dal **registro AIDA** di tutte le imprese con una ragione sociale contenente l'espressione "cooperativa di comunità", con successiva rimozione di quelle in liquidazione o già liquidate;
- Raccolta delle segnalazioni di cooperative di comunità da parte delle principali associazioni di rappresentanza del mondo cooperativo;
- Studio di precedenti report e articoli scientifici contenenti analisi di caso e riferimenti a specifiche esperienze;

Il risultato è stata l'individuazione di un numero particolarmente significativo di cooperative rispetto l'ipotesi iniziale, a dimostrazione di una **sottostima del fenomeno** che presenta molto spesso confini sfumati e realtà in continua evoluzione.

Fase 2 (settembre 2024 – febbraio 2025): Survey online

La seconda fase ha previsto la somministrazione di una **survey online** rivolta alle cooperative di comunità mappate, con l'obiettivo di approfondire diverse tematiche così da tentare una prima riflessione generale sul valore generato da esse nei rispettivi territori.

Il questionario è stato strutturato in più sezioni:

- **Anagrafica:** dati di base (nome, localizzazione, anno di fondazione, numero di soci, dipendenti, volontari);
- **Descrizione dell'esperienza:** settori di intervento, attività svolte, soggetti coinvolti;
- **Origine e sviluppo:** meccanismi che hanno portato alla nascita della cooperativa e rapporto con la comunità;
- **Sostenibilità economica:** fonti di entrata e uscita, partner economici;
- **Generazione di valore:** impatti sociali, economici e ambientali prodotti.

Questa edizione della survey ha inoltre incluso un focus tematico dedicato all'ambito culturale in cui operano diverse cooperative di comunità, con particolare attenzione alla **gestione di beni culturali**.

Hanno partecipato alla survey **46 cooperative di comunità** con forme giuridiche eterogenee. Una parte significativa è costituita da **cooperative di produzione e lavoro**; molte delle cooperative che hanno selezionato l'opzione "altro" rientrano nella categoria di **cooperative miste A + B**.

- **Media soci (al 31/12/2023):** 45,2 per cooperativa (di cui 43,6 persone fisiche)
- **Media occupati:** 7 persone per cooperativa
- **Media volontari:** 6 persone per cooperativa

La metodologia adottata ha permesso di ampliare e approfondire in modo significativo la conoscenza del fenomeno della cooperazione di comunità, restituendo un quadro

aggiornato e articolato sia in termini quantitativi che qualitativi. I risultati delle due fasi di ricerca offrono ora la base per un'analisi dettagliata delle caratteristiche, delle dinamiche organizzative e dell'impatto generato da queste esperienze nei territori. Nei prossimi capitoli si passerà all'analisi delle evidenze raccolte suddivise in sezioni tematiche.



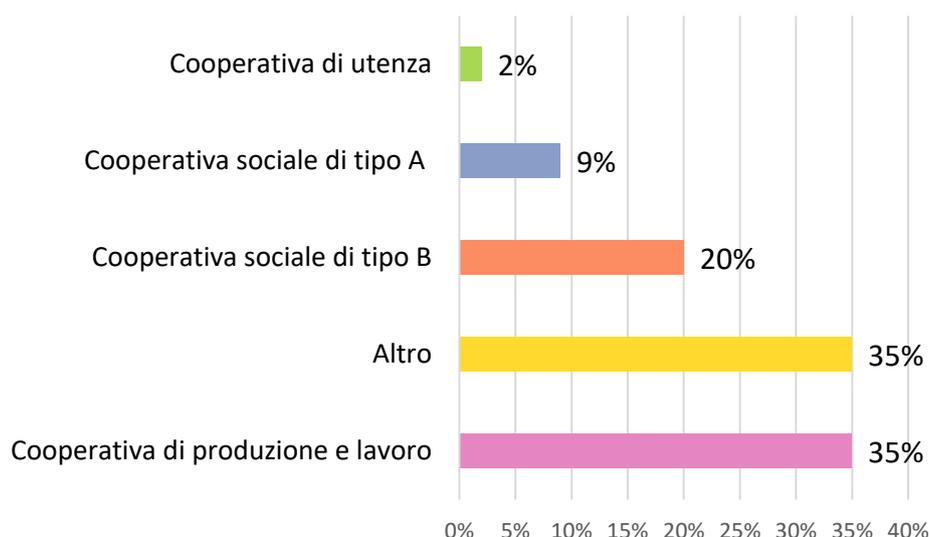
4. CARATTERISTICHE EMERGENTI DELLA COOPERAZIONE DI COMUNITA

4. Caratteristiche emergenti della cooperazione di comunità

A partire dai dati raccolti attraverso la survey, questa sezione propone una lettura delle caratteristiche emergenti del fenomeno. L'analisi si concentra sul ruolo delle cooperative di comunità come nuove infrastrutture territoriali, capaci di orientare il cambiamento e generare valore attraverso l'intreccio tra economie di luogo, legami sociali e cura dei beni comuni.

4.1 Anagrafica delle organizzazioni

Figura 4: Cooperative di comunità per forma giuridica



Il primo aspetto che si propone all'attenzione, riguarda le caratteristiche anagrafiche delle cooperative. Tra le rispondenti, **il 35% si identifica come “cooperativa di produzione e lavoro”** e, insieme alla voce “altro”, rappresenta la categoria con il maggior numero di risposte.

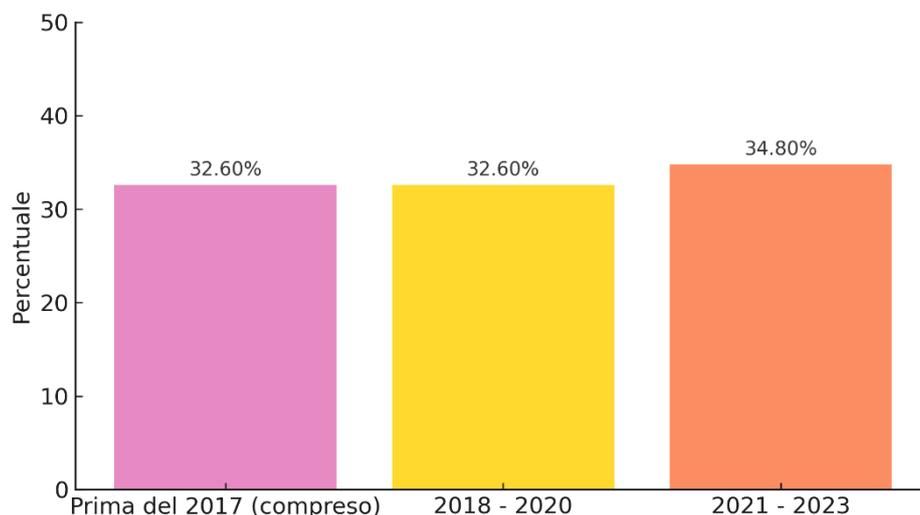
All'interno della categoria “altro”, molte realtà hanno indicato come propria forma giuridica “cooperativa di comunità”, evidenziando una tensione tra l'autodefinizione e la mancanza di un inquadramento normativo formale.

Seppur tutte le forme cooperative implicano un “lavoro di comunità”, le realtà qui in oggetto fondano la propria identità e riconoscimento esterno sull'essere espressione di una comunità-di-territorio, ovvero di una collettività plurale ma geograficamente vicina, che porta a mettere in secondo piano le specifiche logiche organizzative intese

come primario criterio per l'autodefinizione. Allo stesso tempo, l'indicazione della forma di "cooperative di produzione e lavoro" permette di sottolineare l'altro riferimento, oltre a quello del rapporto con il territorio, che contribuisce a determinare identità e riconoscimento esterno delle cooperative di comunità, ovvero il **tema del lavoro e lo scambio di beni e servizi**. Anche questo aspetto, seppur intrinseco in tutti i modelli cooperativi, qui assume una specifica valenza ermeneutica in quanto racconta di come il futuro delle comunità locali e il cambiamento, possano realizzarsi solo mettendo al centro il tema di un diverso modello di lavoro. **Questo modello presenta poi una forte valenza imprenditoriale**, che guarda all'autoproduzione quale principale meccanismo per l'autonomia e il perseguimento degli obiettivi trasformativi condivisi con la collettività.

Se oltre alle cooperative di produzione e lavoro si sommano anche le cooperative sociali, risulta un deciso consolidamento della "componente lavoro" rispetto alle cooperative di comunità costituite a partire da modelli di cooperative di utenza, dove lo stakeholder prevalente è dato dai beneficiari, utenti o clienti delle attività. Da questa impostazione deriva l'adozione da parte delle cooperative di comunità di un modello non assembleare, centrato sull'auto-governo e l'auto-organizzazione degli abitanti di un determinato territorio (Venturi, Zandonai 2022).

Figura 5: Cooperative di comunità per anno di costituzione



L'analisi della distribuzione temporale delle cooperative di comunità restituisce l'immagine di un **fenomeno in crescita costante**, pur attraversato da fasi di maggiore o minore intensità. Tra le realtà rispondenti, il 32% risulta costituito prima del 2017, il 33% tra il 2018 e il 2020, e il 35% tra il 2021 e il 2023. Per osservare i vari mutamenti su questo fronte, è utile guardare l'andamento della nascita delle cooperative di comunità

considerando però il bacino più ampio delle esperienze mappate e riportato nella sezione “statistiche” sul portale a cui si rimanda: <https://coopcomunita.aiccon.it/>.

I dati suggeriscono che **il periodo compreso tra il 2017 e il 2022 rappresenti una fase di particolare espansione per il modello**, favorita sia dalla crescente attenzione da parte delle associazioni di rappresentanza, sia dalla disponibilità di strumenti e programmi di sostegno, tra cui il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Tuttavia, l'irruzione della pandemia da Covid-19 ha segnato una battuta d'arresto, rallentando temporaneamente una tendenza di crescita che aveva caratterizzato il decennio precedente.

La crisi sanitaria ha agito come fattore di discontinuità, interrompendo – seppur solo parzialmente – un percorso di progressiva diffusione e consolidamento delle cooperative di comunità.

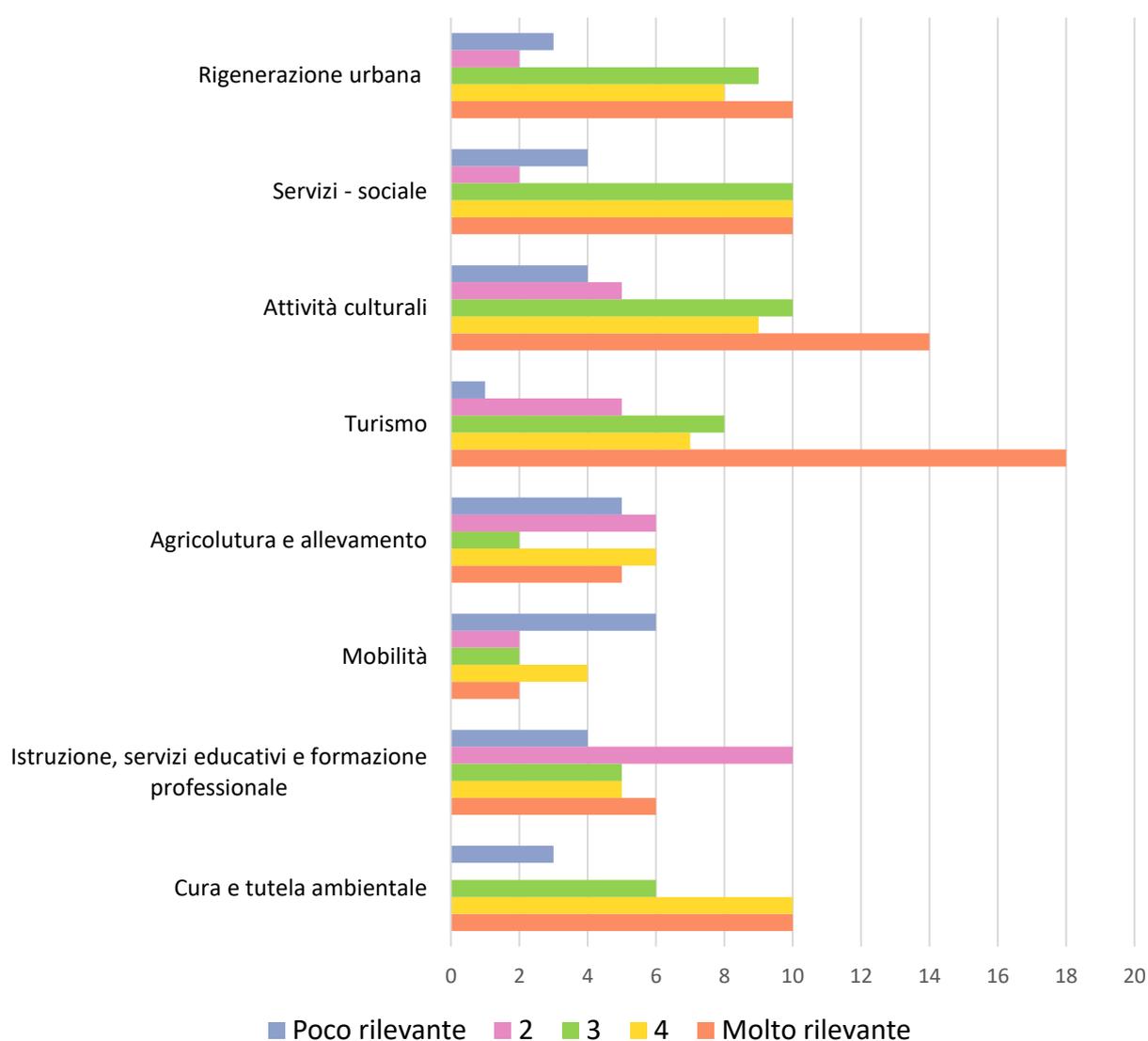
Le ragioni che stimolano o inibiscono lo sviluppo della cooperazione di comunità sono ovviamente numerose ed è difficile rilevare nessi causali. Sicuramente un fattore da non sottovalutare riguarda il lavoro di carattere informativo e culturale che viene fatto per far conoscere questa tipologia di pratica cooperativa. In molti territori la domanda di cambiamento che emerge dal basso non trova risposta poiché non si conosce l'esistenza di queste opportunità. **Sostenere la promozione cooperativa e lavorare con chi si occupa di sviluppo territoriale, diventa una premessa fondamentale per sostenere la diffusione della cooperazione di comunità.** Senza un tale impegno, la formulazione di nuove politiche e lo stanziamento di nuove risorse non sarebbero di per sé sufficienti per agire come leve promozionali. Maturare una coscienza di luogo e conoscere il modello cooperativo rappresentano le condizioni minime, a cui va associata la capacità di leggere i diversi bisogni che possono interessare i differenti contesti territoriali.

Un altro elemento rilevante che emerge dall'analisi, riguarda poi il contesto territoriale di appartenenza delle esperienze mappate. I dati della survey mostrano una **netta prevalenza di cooperative di comunità localizzate in contesti rurali o in piccoli paesi**, con una **concentrazione significativa nelle aree interne del Paese**. Allo stesso tempo però, si osserva anche una diffusione significativa di queste esperienze in contesti urbani, dove la sostenibilità dell'abitare si ripropone con altrettanta forza seppur secondo logiche differenti. Questo dato sembra suggerire che il modello della cooperazione di comunità possa risultare coerente con una grande pluralità di contesti di vita, poiché, è utile ripeterlo ancora una volta, il nodo da cui prende le mosse è quello della messa in discussione dell'abitare oggi.

4.2 Settori di attività, risposta ai bisogni territoriali e meccanismi di partecipazione e coinvolgimento

Un elemento centrale per comprendere il ruolo trasformativo (De Benedictis et al. 2023) delle cooperative di comunità nei territori, riguarda le attività che esse mettono in campo. La survey ha indagato questo aspetto chiedendo alle organizzazioni di esprimere, su una scala da 1 a 5, il grado di rilevanza di una serie di attività proposte. I risultati, visualizzati nel grafico che segue (Fig.6), restituiscono un quadro articolato e altamente differenziato, che conferma la **vocazione multifunzionale e multisettoriale** di queste realtà.

Figura 6: Rilevanza delle attività svolte dalle cooperative di comunità per tipologia



Stando ai dati raccolti, le attività considerate più rilevanti sono quelle **culturali** e quelle legate al **turismo**: due ambiti che, spesso intrecciati tra loro, evidenziano una chiara traiettoria di valorizzazione e promozione del territorio.

Il turismo emerge in particolare come **leva strategica per lo sviluppo locale**: soltanto 4 realtà su 46 non operano direttamente in questo settore e, tra queste, solo una considera l'attività turistica poco rilevante. Tuttavia, ciò che emerge in modo distintivo è la specifica interpretazione che le cooperative danno al settore: non come semplice attrattore economico, ma come leva per riattivare dinamiche di abitabilità e rigenerazione territoriale. Si tratta di un modello integrato, che si distanzia dalle logiche del turismo *mainstream* per orientarsi verso pratiche attente alla sostenibilità, alla prossimità e alla valorizzazione dei luoghi.

In questa prospettiva, l'attività turistica entra in dialogo profondo con quella culturale, dando vita a proposte che **combinano la riscoperta delle tradizioni locali con nuove forme di narrazione e fruizione del territorio**. Come evidenziato anche dalla Fig.7, le esperienze raccontano un turismo lento, rispettoso e relazionale, in cui la dimensione culturale è tutt'altro che accessoria.

L'elaborazione dei dati raccolti ha permesso inoltre di raggruppare le molteplici attività segnalate nell'ambito culturale attorno a tre cardini principali, facendo emergere una visione della cultura ampia, trasversale e strettamente intrecciata con lo sviluppo dei territori. Dalle esperienze analizzate essa si configura come: (1) strumento di **animazione e coesione** delle comunità locali, attraverso eventi, laboratori e percorsi partecipativi; (2) **pratica educativa** volta alla riscoperta del patrimonio storico, naturalistico e immateriale; (3) **leva economica** per la generazione di nuove opportunità, soprattutto in contesti periferici.

Figura 7: Principali attività culturali svolte dalle cooperative di comunità



Rielaborazione grafica delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti

Lo sguardo sugli ambiti del turismo e della cultura deve inoltre stimolare una riflessione in merito alla presenza di asset già esistenti, di carattere materiale o immateriale, a partire dai quali si innesca il progetto imprenditoriale. La cooperazione di comunità costituisce infatti un modello e metodo assai efficace per valorizzare risorse esistenti, rigenerare asset inutilizzati e offrire una proposta differente per realizzare forme di valore, anche economico, che nascono dal territorio e ritornano ad esso.

Guardando poi all'intero contesto nazionale sono numerosissimi i patrimoni (naturali e culturali) che in questo momento sono soggetti a forme di abbandono o sottoutilizzo, e sono risorse che non trovano forme di valorizzazione da parte né del soggetto pubblico, né delle realtà private for profit. Si tratta dunque di assumere la capacità di individuare asset dormienti e immaginare processi di comunità volti al loro riutilizzo, facendo del "comune" un vero e proprio principio guida anche nell'attività d'impresa.

Accanto a queste dimensioni, aggregando le risposte con punteggi da 4 a 5, si evidenzia inoltre una significativa rilevanza attribuita ai **servizi in ambito sociale, alla cura e alla tutela ambientale**. Questo dato suggerisce una visione di sviluppo integrale del territorio, in cui le cooperative non agiscono soltanto come motori economici, ma anche come infrastrutture sociali capaci di tenere insieme le quattro principali dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale, antropologica ed economica.

Oltre alla capacità di valorizzare asset esistenti, l'altro riferimento particolarmente rilevante per le iniziative di cooperazione a carattere comunitario è quello relativo **all'offerta di nuovi servizi**. Spesso, infatti, tali esperienze nascono dall'intenzionalità di una collettività di farsi carico della gestione di servizi che rischiano di essere chiusi o che mancano completamente. Il tema dei servizi chiama poi in causa la questione più ampia relativa all'abitabilità dei luoghi. Interessante, dunque, è osservare come molte cooperative di comunità abbiano scelto di affrontare tale sfida attraverso proposte d'impresa capaci di tenere insieme la valorizzazione degli asset dormienti e l'offerta di servizi utili per le proprie comunità di riferimento.

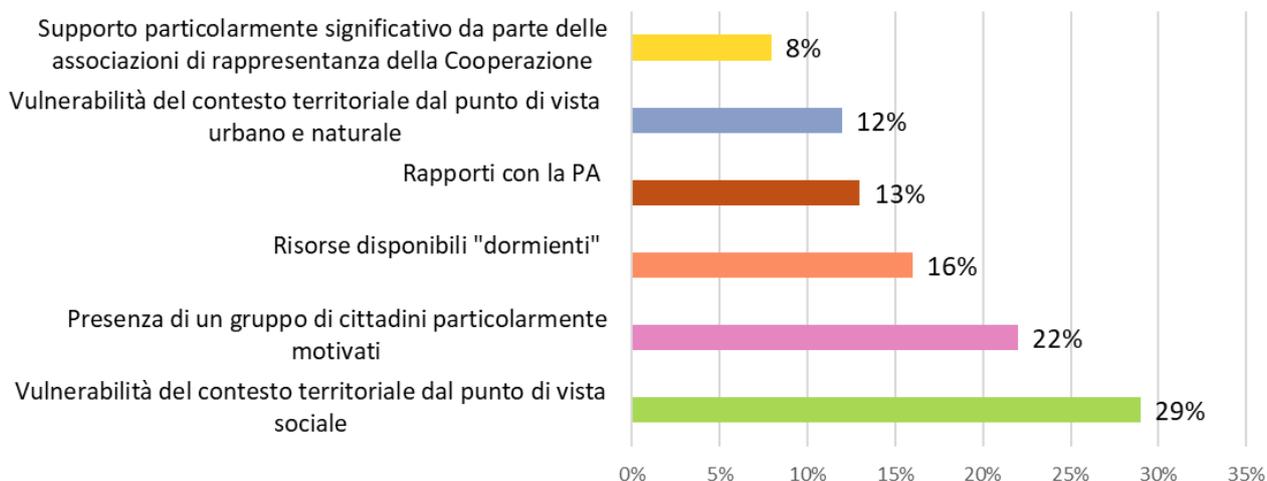
Il modello di intervento che ne emerge è dunque quello di un presidio comunitario che agisce su più settori. Emerge così l'evidenza di una capacità da parte di queste realtà di coniugare servizi alla persona, rigenerazione culturale e turistica, e attenzione ecologica, rispondendo così in modo integrato e innovativo alle sfide dei territori marginali.

4.3 Rapporto con la comunità, reti e collaborazioni

L'analisi dei principali fattori generativi che hanno portato alla nascita delle cooperative di comunità, offre anche uno sguardo diretto sui **motori del cambiamento** che animano i territori. Le risposte delle cooperative restituiscono un insieme variegato di elementi,

a testimonianza della capacità di queste esperienze di radicarsi in contesti differenti e di rispondere a esigenze eterogenee.

Figura 8: Meccanismi generativi che hanno portato alla nascita della cooperativa di comunità



Analizzando la figura sopra, si osserva come **tali esperienze emergano in risposta non solo a condizioni di fragilità, ma anche all’attivazione di risorse latenti presenti nei territori**, come accennato nel paragrafo precedente. I dati rivelano che il 29% delle cooperative è nato per far fronte a forme di vulnerabilità sociale, mentre il 12% ha indicato come elemento generativo la vulnerabilità dal punto di vista urbano e ambientale. Tuttavia, accanto alla dimensione del bisogno, si afferma con forza quella delle risorse: il 22% delle cooperative ha avuto origine grazie alla spinta di gruppi di cittadini particolarmente motivati, il 16% ha valorizzato risorse “dormienti” già presenti nei territori, il 13% ha beneficiato della relazione con la Pubblica Amministrazione e l’8% ha potuto contare sul supporto delle organizzazioni di rappresentanza cooperativa.

Questo dato sottolinea come l’elemento generativo non sia esclusivamente riconducibile alla risposta a un bisogno, ma includa anche la capacità di lettura e attivazione delle potenzialità territoriali (sia risorse di carattere materiale, sia forme di capitale immateriale). Si delinea così una logica di innovazione territoriale — più che unicamente sociale — in cui il modello cooperativo si configura come uno strumento abilitante per processi di auto-organizzazione e trasformazione dei contesti locali.

La presenza di soggetti provenienti dal mondo delle imprese, del commercio e dell’artigianato segnala inoltre come anche attori tipicamente economici possano svolgere un ruolo cruciale nell’attivazione di esperienze cooperative. Questo rafforza l’idea di un **modello flessibile e adattabile**, capace di essere reinterpretedo in relazione alle specificità di ciascun contesto e di orientare dinamiche trasformative che

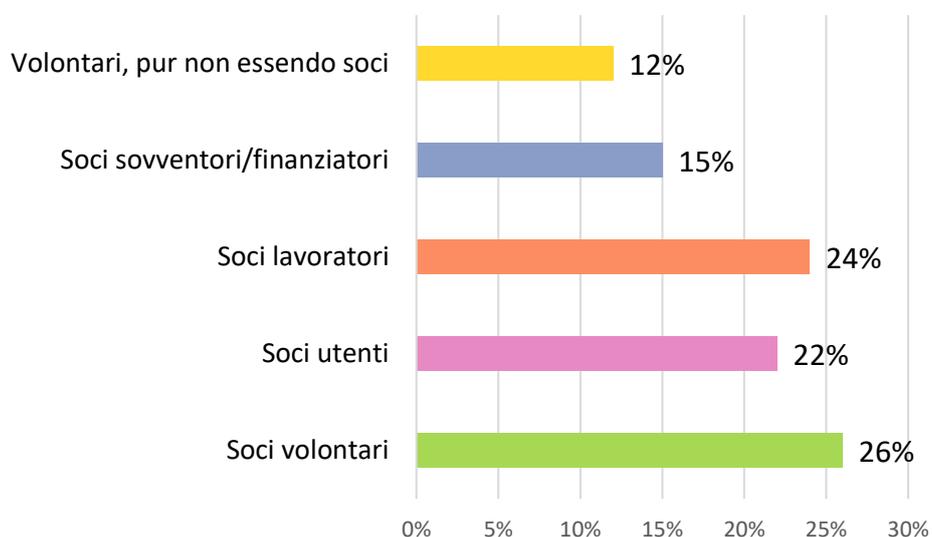
riguardano non solo la produzione di servizi o beni, ma l'intero sistema di vita di una comunità.

La dimensione di luogo testimonia poi un legame profondo tra queste esperienze e i territori in cui nascono. In questi luoghi, **la cooperazione di comunità si configura come una risposta alla rarefazione di servizi, opportunità e infrastrutture, ma anche come espressione di una coscienza di luogo – ovvero la capacità collettiva di riconoscere valore e potenzialità nei contesti in cui si vive** (Becattini 2015). È proprio questa coscienza, condivisa e coltivata all'interno delle comunità, che consente di leggere i territori non soltanto in termini di spazi marginali da “riempire” o “ricucire”, ma in quanto **ecosistemi attivi e generativi**, in grado di produrre forme nuove di abitabilità, economie relazionali e processi trasformativi.

Coscienza di un luogo significa consapevolezza tanto delle criticità quanto delle potenzialità di quel contesto, ed è su questi elementi che diventa necessario lavorare per non fermarsi ad una semplice ricognizione dell'esistente, ma alimentare una motivazione per il cambiamento di esso.

Alla coscienza bisogna però unire anche la motivazione, ovvero la scelta da parte dei cittadini di assumersi responsabilità nuove, scommettere su una modalità di autorganizzazione dal basso che chiede riconoscimento alla comunità più ampia e co-partecipazione alle progettualità. Ecco perché è fondamentale lavorare non solo sugli aspetti di carattere tecnico legati ad esempio alle modalità di finanziamento o a questioni organizzative, ma **lavorare anche per alimentare le motivazioni dei cittadini che desiderano diventare operatori, motivazioni che sono del tutto sui generis, strettamente legate a chi vive quel particolare contesto locale**. Questo tema della spinta motivazionale deve poi essere sviluppato parallelamente a quello della desiderabilità della forma cooperativa, e qui ritorna quanto già accennato in precedenza in merito all'importanza di investire in azioni culturali e informative per far conoscere questo modello d'impresa. La motivazione di per sé non basta per agire un cambiamento, tale spinta necessita l'incontro con un metodo capace di organizzarla e darle una forma, ovvero la cooperativa di comunità.

Figura 9: Rapporto della cooperativa di comunità con i membri della comunità locale

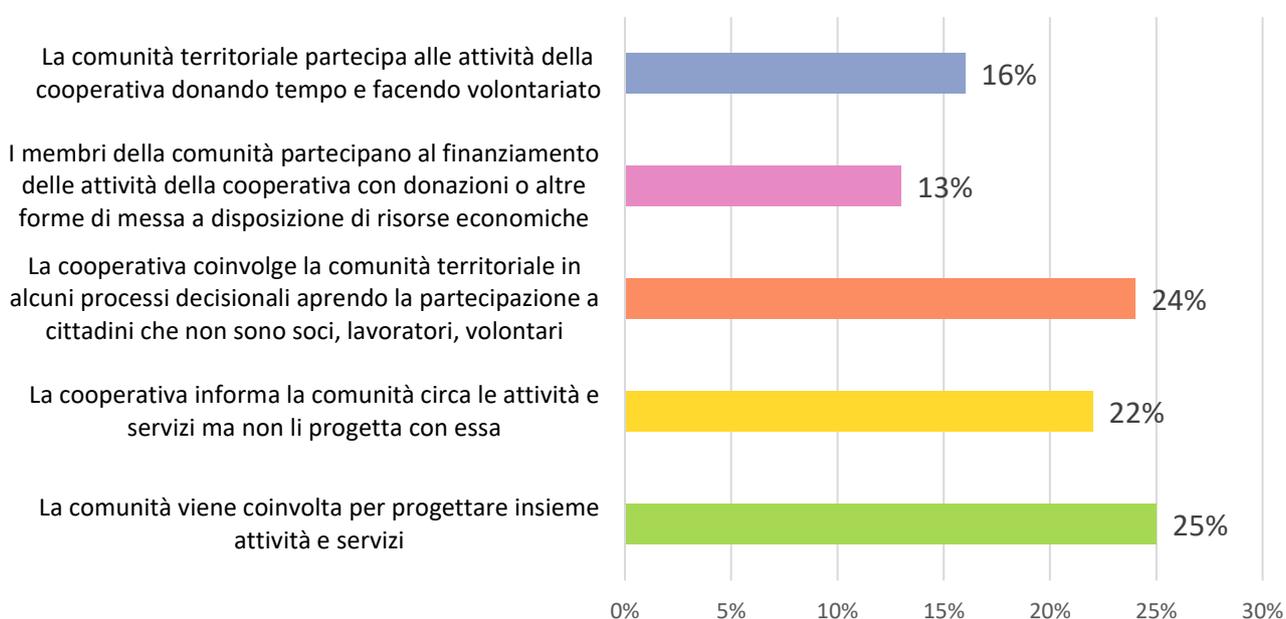


L'aspetto motivazionale è inoltre strettamente legato alla questione del rapporto con i membri della comunità, e quanto mostrato nella figura 9 conferma un alto livello di partecipazione di essi all'impresa: il 26% dei soci è rappresentato da volontari, il 24% da soci lavoratori e il 22% da soci utenti. Questi dati mostrano una **compresenza di diverse forme di partecipazione** – dal volontariato alla fruizione, fino al coinvolgimento lavorativo – che contribuiscono a definire la natura ibrida e plurale del modello.

In particolare, il tema del **lavoro** sembra configurarsi come **una delle leve più rilevanti nelle dinamiche attivate dalle cooperative di comunità**. In molti casi, queste organizzazioni tendono a generare forme di economia di prossimità che possono contribuire, in misura variabile, alla creazione di opportunità occupazionali nei territori in cui operano. È frequente che i lavoratori coincidano con i soci, delineando assetti nei quali l'inserimento lavorativo può tradursi in un coinvolgimento diretto nella vita dell'impresa, configurando un modello dove il lavoro diventa anche esperienza di partecipazione e corresponsabilità.

In tale prospettiva, il modello cooperativo tende ad assumere, almeno in parte, un potenziale trasformativo rispetto al lavoro stesso: non solo in termini occupazionali, ma anche per il significato che l'esperienza lavorativa assume all'interno del progetto collettivo. Più in generale, nel mondo della cooperazione, il lavoro è spesso concepito come strumento per affrontare condizioni di bisogno e per agire un cambiamento nel proprio contesto di vita. Le cooperative di comunità sembrano raccogliere e reinterpretare questa tradizione, pur con esiti differenti a seconda delle caratteristiche dei territori e delle comunità coinvolte.

Figura 10: Meccanismi di partecipazione e coinvolgimento adoperati dalla cooperativa di comunità verso i membri della comunità locale



Spostando poi lo sguardo sui meccanismi di coinvolgimento della comunità locale, la partecipazione appare eterogenea, comprendendo sia forme evolute di essa, come nei casi della co-progettazione e co-gestione, sia forme più dirette che hanno a che fare con il finanziamento delle attività o con l'informazione relativa alle proposte portate avanti dalla cooperativa.

Il **coinvolgimento della comunità** nelle attività e nei processi decisionali di queste cooperative si configura come un elemento centrale e distintivo del modello. **Non si tratta solo di promuovere la partecipazione dei soci in senso stretto, ma di attivare la comunità in un orizzonte più ampio, che riguarda la capacità di immaginare e costruire collettivamente traiettorie di sviluppo locale.**

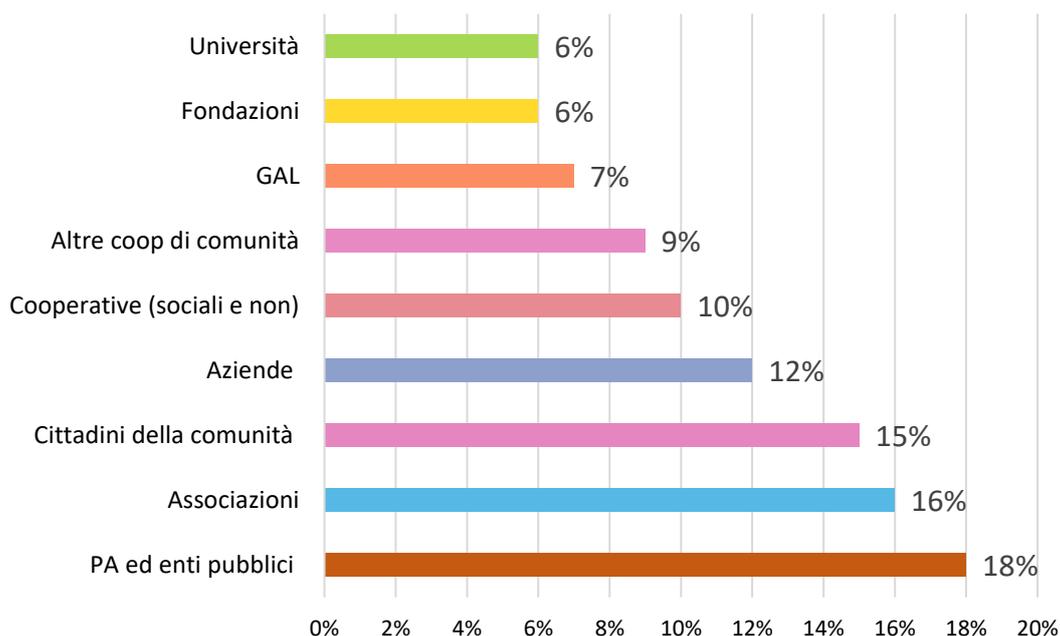
La partecipazione alla progettazione di servizi, alla definizione di priorità strategiche, all'immaginazione condivisa del futuro del territorio, è il segno di una cittadinanza attiva che si manifesta attraverso l'impegno quotidiano nel costruire soluzioni concrete per la propria comunità. In questo quadro, anche il volontariato assume una valenza politica divenendo espressione di un impegno civico orientato alla cura dei beni comuni, alla co-produzione di servizi, alla generazione di valore sociale. I gruppi di volontari che operano nelle cooperative non solo contribuiscono alla realizzazione operativa delle attività, ma partecipano anche ai processi decisionali, rendendo la cooperativa un luogo di confronto, deliberazione e condivisione di visioni. **In questo senso, la cooperazione di**

comunità offre uno spazio ibrido tra azione e riflessione, tra operatività e governance, in cui prende forma un nuovo modo di fare politica territoriale.

Tali esperienze si pongono così come dispositivi abilitanti di partecipazione politica diffusa, seppur al di fuori delle forme istituzionalizzate della rappresentanza. Ennesima declinazione, o forse sintesi finale, della combinazione degli elementi descritti in precedenza: coscienza di luogo, motivazioni, centralità del lavoro, partecipazione comunitaria. Non esistono vocazioni trasformative neutrali e la cooperazione di comunità lo riafferma dimostrando un altro modo di fare impresa guidato dal perseguimento dell'interesse generale. Se la comunità locale rappresenta dunque il cuore pulsante dell'azione cooperativa, il funzionamento e la sostenibilità delle cooperative di comunità si giocano anche nella capacità di costruire **alleanze strategiche** con una pluralità di attori territoriali.

Indagando poi la dimensione della capacità di fare rete e di collaborare con altri soggetti, vengono fuori alcune interessanti evidenze.

Figura 11: Attori con cui le cooperative di comunità collaborano per tipologia



Un'area con ampi margini di sviluppo è quella della cooperazione *fra* cooperative di comunità. In diversi territori, infatti, si registra un effetto a palla di neve: la nascita di una cooperativa di comunità ne stimola altre in aree limitrofe, segno che esistono fattori culturali e sociali favorevoli alla diffusione del modello. In questo senso, **favorire reti territoriali tra cooperative** può rappresentare una leva importante per consolidare esperienze e moltiplicare l'impatto.

Appare invece ancora **sottoutilizzato il potenziale delle fondazioni**, nonostante il loro ruolo crescente rispetto alle dinamiche di sviluppo territoriale. Costruire relazioni più strutturate con questi attori – capaci di mobilitare risorse economiche significative e visioni di lungo periodo – potrebbe aprire nuove opportunità.

Anche i **Gruppi di Azione Locale (GAL)** rappresentano un'alleanza **strategica da valorizzare**. In quanto soggetti abilitati a gestire fondi europei per lo sviluppo rurale, i GAL potrebbero agire da catalizzatori di processi collaborativi in cui le cooperative di comunità, per il loro radicamento e la loro operatività sul territorio, diverrebbero protagoniste attive delle politiche locali.

Il dato forse più interessante riguarda però il rapporto con le imprese private – spesso percepite come distanti – le quali si configurano invece come il quarto soggetto con cui le cooperative collaborano con maggiore frequenza. **L'apertura verso il settore profit, soprattutto nei contesti in cui esistono reti imprenditoriali locali sensibili allo sviluppo territoriale, può divenire una frontiera di sperimentazione particolarmente vivace. Non solo per attivare nuove risorse, ma anche per sviluppare modelli di economia collaborativa capaci di integrare finalità economiche e impatto sociale.**

Gli **enti pubblici** – in particolare i Comuni – e il mondo della **società civile** organizzata restano comunque i **principali riferimenti** per queste esperienze, sia come interlocutori progettuali sia come partner nei processi di sviluppo locale. La Pubblica Amministrazione, in particolare a livello locale, continua a svolgere un ruolo centrale nella co-produzione di servizi e nella concessione di beni, anche se emerge con forza la necessità di rafforzare una cultura amministrativa maggiormente abilitante e capace di sostenere nel tempo queste realtà. Tale relazione richiederebbe un lungo approfondimento a sé, qui basti evidenziare alcuni aspetti che si ritengono rilevanti soprattutto guardando al medio e lungo periodo.

In primis è doveroso chiedersi se sia possibile immaginare un rapporto tra questi due soggetti, amministrazione locale e cooperativa di comunità, che faccia un passo oltre dando vita a **partnership dove la partecipazione è sviluppata in maniera biunivoca: da un lato il ruolo attivo della cooperativa di comunità nella coprogettazione e coprogrammazione locale; dall'altro un ruolo attivo della PA nell'evoluzione delle progettualità dell'impresa.**

Se guardiamo soprattutto ai territori più fragili e di piccole dimensioni, l'unico modo per sperare di riuscire a generare qualche cambiamento autentico, è quello di unire tutte le risorse e competenze che sono a disposizione, superando l'assetto che vede la cooperativa di comunità essere una semplice gestrice di servizi affidati dal pubblico. L'obiettivo deve essere innanzitutto costruire un'intelligenza collettiva che comprenda: amministrazione locale, cooperativa di comunità e cittadini. Ciò rappresenterebbe un modo totalmente diverso di svolgere il ruolo di amministrazione del territorio, rompendo

un impianto meramente “top-down” e promuovendo un posizionamento del soggetto pubblico che guardi a queste esperienze cooperative come ponti anche per ripensare il rapporto con la cittadinanza.

Per comprendere più a fondo la natura delle relazioni tra cooperative di comunità e Pubblica Amministrazione, la survey ha poi previsto una domanda aperta finalizzata a raccogliere esempi e descrizioni puntuali delle collaborazioni in atto. L’analisi delle risposte consente di far emergere il grado di interazione e le modalità attraverso cui si struttura il rapporto con l’ente pubblico, clusterizzando poi le risposte ottenute.

Le informazioni raccolte restituiscono così un quadro più articolato e vivido di come le cooperative interpretano e praticano la collaborazione con le istituzioni locali, offrendo spunti preziosi per riflettere sul ruolo del pubblico nei processi di innovazione territoriale.

Figura 12: Tipologia di collaborazioni delle cooperative di comunità con la Pubblica Amministrazione



Rielaborazione grafica delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti

Il rapporto con la PA si struttura sia a partire dalla collaborazione per la redazione di progettualità condivise, per l’accesso a bandi, finanziamenti, tavoli di confronto; ma anche – e soprattutto – a partire dalla creazione di dinamiche condivise di animazione territoriale.

Anche in questo caso ritorna il tema del settore culturale, in quanto diverse cooperative operano insieme alla PA alla **gestione di spazi pubblici e di beni comuni**, promuovendo con il supporto dell’attore pubblico occasioni di **animazione di comunità**: eventi, feste, festival. Non secondaria è la promozione e gestione di **servizi in ambito educativo, sociale e ambientale**, a conferma sia del fatto che non si possa fare sviluppo territoriale senza occuparsi del welfare, sia del fatto che la cooperazione di comunità nel suo insieme gioca un ruolo importante nella realizzazione di servizi alla persona agendo in quei contesti dove le principali infrastrutture a matrice pubblica e del privato sociale non riescono ad arrivare.

4.4 Cura dei beni comuni

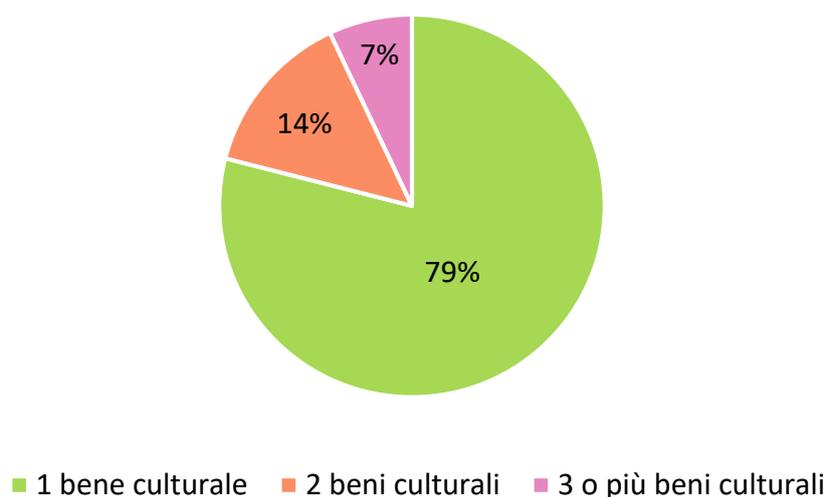
Alla luce dei risultati che riguardano gli ambiti prioritari di attività, sono state selezionate alcune esperienze di gestione di beni culturali da parte di cooperative di comunità che combinano i settori del **turismo**, delle **attività culturali** e dei **servizi alla persona**.

In molti casi, infatti, le cooperative di comunità sviluppano servizi o attività in spazi restituiti all'uso collettivo – edifici dismessi, ex scuole, aree verdi – che vengono riabitati attraverso **pratiche culturali capaci di generare valore condiviso**. **Si tratta di una forma di cura e valorizzazione dei luoghi comuni che non si limita alla conservazione, ma che diventa strumento di produzione di legami, senso e opportunità, contribuendo a riattivare territori e comunità spesso segnati da processi di marginalizzazione o spopolamento.**

Sono 14, su 46, le cooperative di comunità che si occupano della gestione di un bene definito come bene culturale. Sul campione queste rappresentano il 30%.

Per **bene comune culturale** qui si intende un patrimonio materiale che assume **valore collettivo** per una comunità, in quanto generatore di identità, coesione sociale, conoscenza condivisa e significato storico o simbolico. La sua gestione è orientata non al profitto individuale ma alla **fruizione inclusiva e alla valorizzazione partecipata, nella logica della cura e della responsabilità condivisa**.⁵

Figura 13: Numero di beni culturali in gestione da parte delle cooperative di comunità rispondenti



Rielaborazione delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti

⁵ Pedrini, S., & Sacco, P. L. (2020) Cultural commons: una nuova frontiera dello sviluppo socio-economico locale. *EyesReg Vol. 10-Num. 4 - 2020*, 165 – 168

Delle 14 cooperative di comunità che si occupano della gestione di un bene culturale, la maggior parte gestisce un solo bene, due ne gestiscono 2 e solo una ne gestisce 3. La gestione dei beni comuni culturali da parte delle cooperative di comunità partecipanti alla ricerca, si concentra prevalentemente nelle **aree interne** del Paese (Fig. 14). Le esperienze raccolte mostrano come questi beni siano spesso riconducibili a luoghi storici rigenerati – ex conventi, edifici religiosi, palazzi pubblici – oppure a spazi naturali come parchi, giardini e aree verdi. È possibile distinguere, dunque, tra beni fisici e beni ambientali, entrambi rilette come infrastrutture culturali capaci di attivare nuove dinamiche di partecipazione, produzione culturale e riappropriazione del territorio. Questi luoghi, recuperati e restituiti alla collettività, diventano veri e propri **dispositivi di coesione e trasformazione locale**, dove la cultura si intreccia con la cura e con l'abitare.

Tabella 1: Cooperative di comunità rispondenti che si occupano della gestione di uno più beni culturali

Nome della cooperativa	Nome del bene culturale	Comune in cui è localizzato	Provincia
Sigeric	Villa Dosi Delfini	Pontremoli	Massa-Carrara (MS)
	Casa Torre Canale	Filattiera	Massa-Carrara (MS)
	Ostello La Stele Treschietto	Bagnone	Massa-Carrara (MS)
Cooperativa di Comunità della Maremma Le Vie	Il Giardino degli Arcieri	Grosseto	Grosseto (GR)
Cooperativa Franco Centro	Caffè Sociale della Cooperativa Franco centro	Mondovì	Cuneo (CN)
TerrAmea	Edificio storico Ex Carceri	Carovilli (IS)	Isernia (IS)
	Ex Magazzino Ferroviario	Carovilli (IS)	Isernia (IS)
Oro Rosso	Convento di S. Antonio	Navelli	L'Aquila (AQ)
Comunità Cooperativa Melpignano	Parco della Pace	Melpignano	Lecce (LE)
Cooperativa di Comunità Calascio	Rocca Calascio	Calascio	L'Aquila (AQ)
Germinal cooperativa agricola di comunità	Ecomuseo della Pastorizia	Pietraperzorio	Cuneo (CN)
Porta Nova	Ex Conservatorio San Lorenzo	Trani	Barletta-Andria-Trani (BT)

I Briganti di Cerreto	Il mulino di cerreto alpi	Ventasso	Reggio Emilia (RE)
SiAmo Accettura	Ex colonia montana	Accettura	Matera (MT)
RIKA	Caffè letterario	Montemitro	Campobasso (CB)
F.U.T.U.R.A.	Museo della Filigrana	Campo Ligure	Genova (GE)
Alti Monti	Antico Mulino di Civago	Villa Minozzo	Reggio Emilia (RE)

Figura 14: Localizzazione dei beni culturali gestiti dalle cooperative di comunità rispondenti



Sul fronte della proprietà, nessuna delle cooperative di comunità coinvolte nella survey risulta essere proprietaria di un bene culturale: tutte operano attraverso **accordi e collaborazioni con enti pubblici o privati per la gestione degli spazi**. Il tema della disponibilità di un luogo fisico in cui radicare le attività emerge quale elemento trasversale nelle risposte, a conferma di quanto la dimensione spaziale rappresenti un elemento cruciale per lo sviluppo e la sostenibilità delle iniziative. L'analisi dei casi raccolti suggerisce che il modello cooperativo di comunità si stia affermando anche come possibile strumento per la gestione condivisa di beni culturali di proprietà privata, attivando forme di partenariato innovative.

Indipendentemente dalla natura del contratto stipulato, la presenza di un bene culturale come oggetto di intervento implica quasi sempre **il coinvolgimento della pubblica amministrazione**, mettendo nuovamente in evidenza il carattere strategico del rapporto tra settore pubblico e cooperative di comunità, soprattutto in chiave di valorizzazione e presidio dei patrimoni territoriali.

Figura 15: Modello di contratto per la gestione del bene culturale

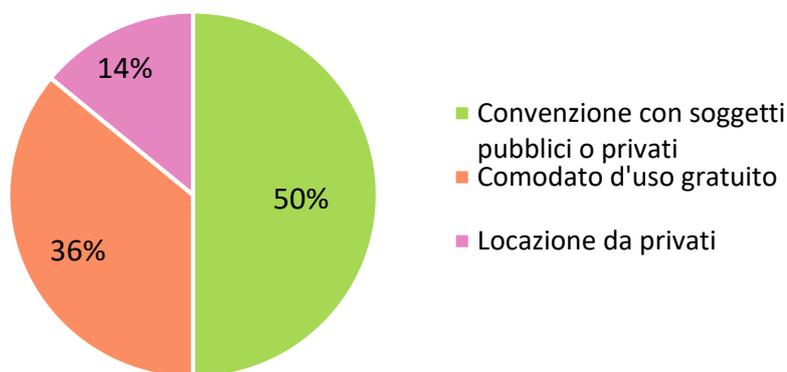
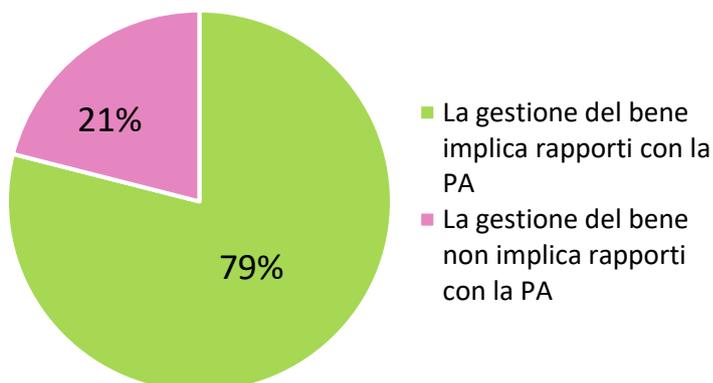


Figura 16: Relazioni con la Pubblica Amministrazione nella gestione di beni culturali



Dalle risposte alla domanda aperta sui punti di forza e di debolezza nel rapporto con la pubblica amministrazione, emergono poi ulteriori elementi rilevanti per comprendere le dinamiche che regolano la gestione dei beni culturali da parte delle cooperative di comunità. **Il modello cooperativo appare particolarmente adatto alla valorizzazione di questi beni, non solo per la capacità di attivare economie e progettualità che ingaggiano pubblici differenti, ma soprattutto per la sua natura intrinsecamente relazionale: la cooperativa di comunità funge da ponte tra l'ente pubblico e la cittadinanza, agendo non da semplice gestore privato, quanto piuttosto in qualità di rappresentante della comunità stessa.** In questo modo, la valorizzazione del bene si accompagna a un processo di riappropriazione e responsabilizzazione collettiva, che rafforza il legame tra popolazione e patrimonio culturale.

Il lavoro che si fa mettendo al centro questi beni, rappresenta inoltre un esempio concreto di quell'azione di valorizzazione di asset dormienti a cui si è fatto cenno nelle pagine precedenti, ma è importante chiarire bene qual è realmente il carattere distintivo di queste esperienze. Qui il valore ultimo non è dato dalla sola "riattivazione" del bene e dal suo tornare ad essere fruibile da un'ampia collettività: una, **seppur rilevante, "riattivazione-per" un pubblico qualunque. Il punto riguarda invece il tema della riappropriazione appena accennato, il quale converte una "riattivazione-per" in una "riattivazione-insieme-a" alla comunità,** operata da una parte di essa che si è organizzata e che non si identifica nell'impresa cooperativa costituita, ma nell'essere abitanti di quel luogo.

Di seguito sono stati poi riassunti le principali indicazioni raccolte tramite la survey in merito ai punti di forza e debolezza che emergono nell'ambito delle collaborazioni tra cooperative di comunità e pubbliche amministrazioni per la gestione di beni culturali.

Figura 17: Punti di forza e punti di debolezza nella cooperazione con la Pubblica Amministrazione per la gestione di beni culturali

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none">• Possibilità di avere accesso a misure di finanziamento specifiche per collaborazioni pubblico/privato• Utilizzo di beni in disponibilità del pubblico• Valenza/legittimazione istituzionale• Collaborazione per lo sviluppo locale• Accesso a risorse e servizi specifici• Co-progettazione per il terzo settore• Disponibilità della PA a migliorare i servizi della cooperativa• Esistenza di regolamentazione specifica	<ul style="list-style-type: none">• Lungaggine dei tempi (per concessioni, pagamenti, affidamenti)• Processi burocratici articolati e lunghi• Poca lungimiranza negli investimenti• Cambiamenti politici che modificano visioni e obiettivi• Poca chiarezza nei processi• Criticità legata al rapporto tra tempi della concessione e possibilità di investimenti da parte della cooperativa

Rielaborazione grafica delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti

Dall'analisi dei dati emerge che una quota significativa delle cooperative di comunità riconosce nel rapporto con l'ente pubblico una leva strategica. Tra i punti di forza maggiormente segnalati figurano: l'accesso a misure di finanziamento dedicate alle collaborazioni pubblico/privato (indicato da oltre un terzo dei rispondenti), l'utilizzo di beni pubblici, la co-progettazione con la PA e l'accesso a risorse o servizi specifici. Non trascurabile è anche la percezione di una legittimazione istituzionale, ritenuta rilevante da una parte consistente del campione. In circa un caso su cinque si registra inoltre una disponibilità attiva della PA a migliorare i servizi offerti dalla cooperativa, mentre l'esistenza di una regolamentazione specifica è menzionata da una percentuale più contenuta, ma comunque significativa.

Le cooperative segnalano tuttavia una **criticità** ricorrente: **l'instabilità del rapporto con l'ente pubblico**, spesso legata a incertezze politiche o alla temporaneità degli strumenti amministrativi, rende difficile dare continuità nel tempo ai progetti e servizi avviati. Questa instabilità limita la possibilità di compiere investimenti strutturali e di costruire una strategia di gestione duratura che, nel tempo, possa consolidare anche il coinvolgimento della comunità. Si evidenzia dunque la **necessità di strumenti amministrativi più stabili e orientati alla visione di lungo periodo**, capaci di garantire continuità alle esperienze di cooperazione di comunità impegnate nella valorizzazione dei beni culturali.

4.5 Sviluppo economico

La sostenibilità economica è una dimensione che per scelta si è deciso di leggere in maniera autonoma, dedicandole un paragrafo ad hoc che indaga la gestione economica delle cooperative di comunità in termini di tipologia e rilevanza delle fonti di entrata, soggetti con cui avviene lo scambio di beni e servizi, nonché soggetti da cui arrivano donazioni. La **sostenibilità economica** fornisce infatti dati interessanti che hanno a che fare con la capacità del soggetto cooperativo di **fare attività di impresa e di sviluppare un business sostenibile nel tempo**.

Bisogna inoltre considerare il rapporto che vi è tra la natura delle attività economiche realizzate da queste esperienze e gli obiettivi di lungo periodo legati ai processi di cambiamento del territorio. La vera sfida su questo fronte è riuscire certamente ad innescare, ma soprattutto ad alimentare in maniera duratura, circuiti economici che difficilmente presentano modelli scalabili perché strettamente legati ai contesti locali di origine. L'idea di crescita dell'attività d'impresa misurata con i criteri più tradizionali non riesce a trovare qui una coerenza. Sono necessarie altre chiavi di lettura e soprattutto *business model* che includano da subito le comunità di riferimento.

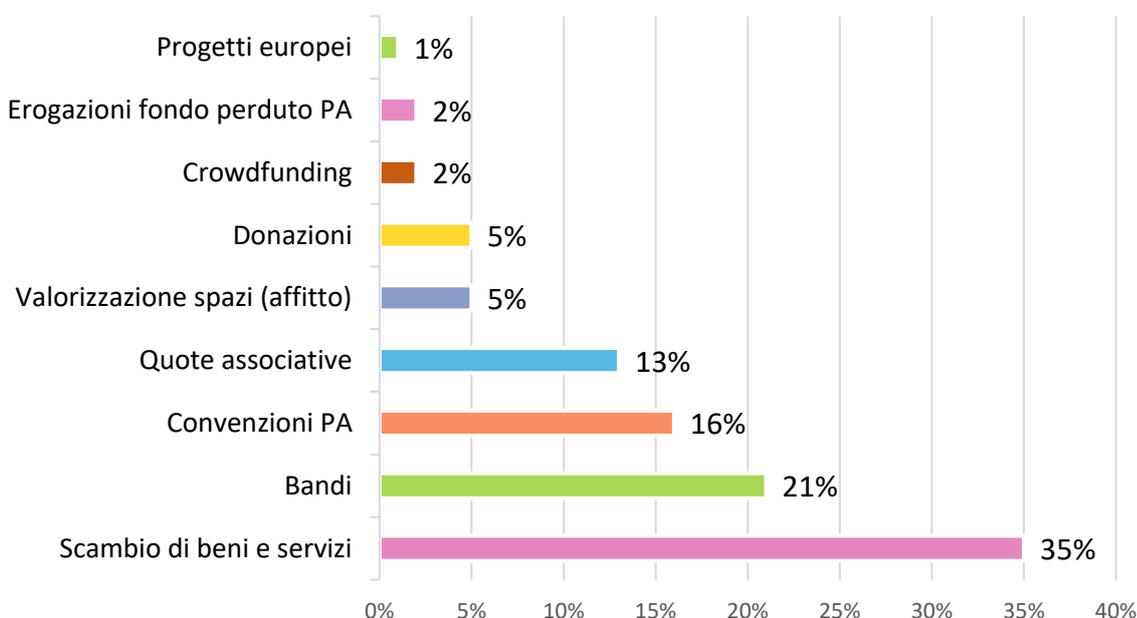
La scalabilità in questo contesto non implica necessariamente solo la crescita dimensionale dei progetti, per produrre economie di scala esponenziali. Occorre piuttosto immaginare soluzioni alternative, che tengano conto della necessità di mantenere un equilibrio tra sostenibilità e personalizzazione, tra replicabilità dei modelli e adattamento ai contesti specifici e alle esigenze che esprimono in termini di co-produzione. (Venturi, Zandonai 2019) In questo contesto le strategie di scaling su cui è più utile ragionare si possono raggruppare in due categorie: la prima fa riferimento al modello di **scaling wide** basato sull'aumento in termini quantitativi (per esempio servizi più persone) a partire dalla attività che già si realizzano; la seconda fa riferimento alla modalità di **scaling deep**, ovvero sulla ricerca di un miglioramento significativo dei risultati che si vogliono ottenere (per esempio diversificando le attività). Due semplici riferimenti sufficienti ad evidenziare come possano esistere prospettive differenti da quelli più tradizionali per leggere la relazione tra il modello imprenditoriale promosso dalla cooperazione di comunità e il grado di evoluzione di tali imprese.

Tabella 2: Fonti di entrate economiche per tipologia e rilevanza

	Media*	Percentuale di cooperative che utilizzano la fonte
Quote associative	13%	65%
Scambio di beni e servizi	35%	63%
Valorizzazione spazi (affitto)	5%	20%
Crowdfunding	2%	11%
Donazioni	5%	22%
Bandi	21%	61%
Erogazioni fondo perduto PA	2%	20%
Convenzioni PA	16%	45%
Progetti europei	1%	13%

*La media viene calcolata uniformando sul 100% il valore di tutte le fonti di entrata e calcolando quante cooperative dichiarano, in media, di utilizzare la fonte.

Figura 18: Fonti di entrata economica per tipologia e rilevanza



Guardando ai dati raccolti, un primo aspetto da rilevare concerne l'operare delle cooperative di comunità nell'intersezione tra pubblico e privato: lo **scambio di beni e servizi** rappresenta a oggi la **prima fonte di entrata**, mentre le convenzioni con la

pubblica amministrazione risultano comunque rilevanti, soprattutto nei casi in cui l'operato della cooperativa si integra con i servizi locali o con la gestione di beni pubblici. A ciò si aggiunge il ruolo dei bandi, che costituiscono la seconda voce per rilevanza economica: uno strumento centrale, non solo per il reperimento di risorse, ma anche come canale di consolidamento progettuale. Va tuttavia osservato che la quasi totalità dei bandi a cui si accede è di carattere locale o nazionale, mentre i progetti europei rappresentano ancora un ambito poco esplorato, con margini di crescita e approfondimento.

Proprio il tema dei bandi costituisce un aspetto su cui riflettere, in quanto è necessario capire in che modo tale strumento si integri con la restante attività d'impresa e specificatamente le attività basate sullo scambio di beni e servizi. **Un rischio che si intravede guardando questi dati, ed altri riportati in seguito in merito alle prospettive future (Fig. 20), è quello di un progressivo orientamento verso lo strumento del bando immaginato come modalità più sicura per garantirsi entrate e rafforzare legami con i soggetti erogatori presenti sul territorio.** Ovviamente qui non si intende proporre di osservare la dinamica in termini di mera polarità, ponendo da un lato un approccio allo sviluppo organizzativo basato su bandi e dall'altro un approccio allo sviluppo organizzativo basato su attività di solo scambio di beni e servizi. Piuttosto quello che si propone è di tenere alta l'attenzione in merito all'equilibrio tra questi due aspetti, per evitare che si configuri uno scenario dove la sostenibilità delle organizzazioni dipenda in modo predominante da forme di erogazione pubblica di risorse economiche. **L'obiettivo invece è sviluppare una sorta di "educazione imprenditoriale di comunità", dove la sostenibilità è resa possibile dall'attivazione di circuiti economici alimentati da una pluralità di canali e mezzi di finanziamento. La natura delle risorse utilizzate, infatti, non è neutrale rispetto alle finalità e al valore delle progettualità proposte dalla cooperazione di comunità.**

Considerati dunque gli inneschi da cui si originano tali esperienze, diventa fondamentale strutturare modalità di affiancamento e supporto a tali esperienze che provino a immaginare, ad esempio, impostazioni differenti da quelle tradizionali per quanto concerne bandi o finanziamenti a fondo perduto. Oggi esistono una grande varietà di strumenti normativi che permettono la configurazione di partenariati di lungo periodo (si pensi allo strumento dei PPP – Partenariati Pubblico Privati), oppure forme di accordo che promuovono un approccio sussidiario dove la cooperazione di comunità diviene l'anello di congiunzione per una rete territoriale di attori tramite cui tentare l'ottenimento di finanziamenti europei che, in quanto singola realtà, sarebbero inaccessibili.

Parlare di capacity building con riferimento alla cooperazione di comunità, significa dunque non concentrarsi unicamente sulla fase di startup, ma mettere a terra percorsi

che ne riconoscano la distintività, il che vuol dire, ad esempio, immaginare forme di coinvolgimento delle comunità di riferimento, sperimentare sistemi di raccolta fondi fortemente partecipativi o strumenti agili per la valutazione d'impatto.

Un ulteriore elemento da considerare riguarda poi le quote associative, le quali costituiscono la fonte di entrata per circa il 13% delle cooperative. Si tratta di una dimensione da non sottovalutare, poiché rimanda al coinvolgimento diretto della comunità e al riconoscimento della cooperativa come soggetto collettivo, capace di rappresentare interessi condivisi e di aggregare persone intorno a un progetto comune.

Altro elemento di analisi da osservare è relativo ai soggetti con cui avviene lo scambio di beni e servizi (Fig. 18) e da cui provengono eventuali donazioni (Fig. 19). I dati evidenziano con chiarezza come i **privati cittadini** rappresentino il **principale interlocutore economico**: il 45% dello scambio commerciale avviene infatti con singoli individui, mentre solo il 24% coinvolge le pubbliche amministrazioni e appena l'11% riguarda imprese for profit. Una distribuzione simile si osserva anche sul fronte delle donazioni: il 65% proviene da cittadini, il 17% da altri enti del terzo settore, e solo il 12% da soggetti del mondo profit.

Figura 19: Principali soggetti con cui avviene lo scambio di beni e servizi

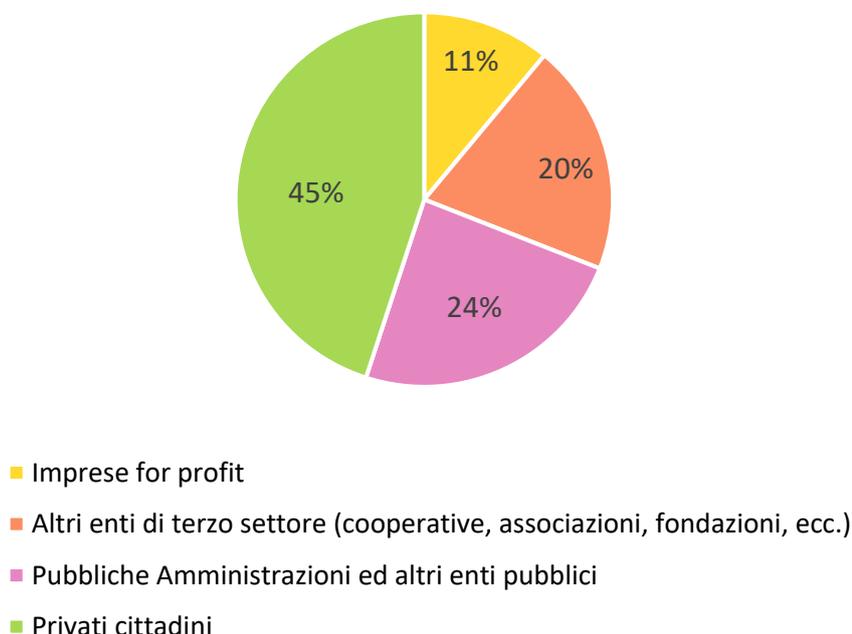
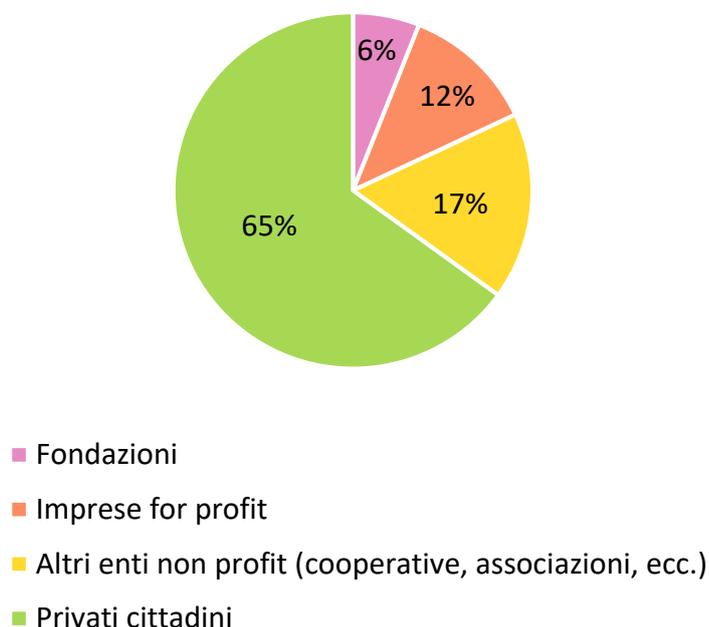


Figura 20: Principali soggetti da cui arrivano le donazioni



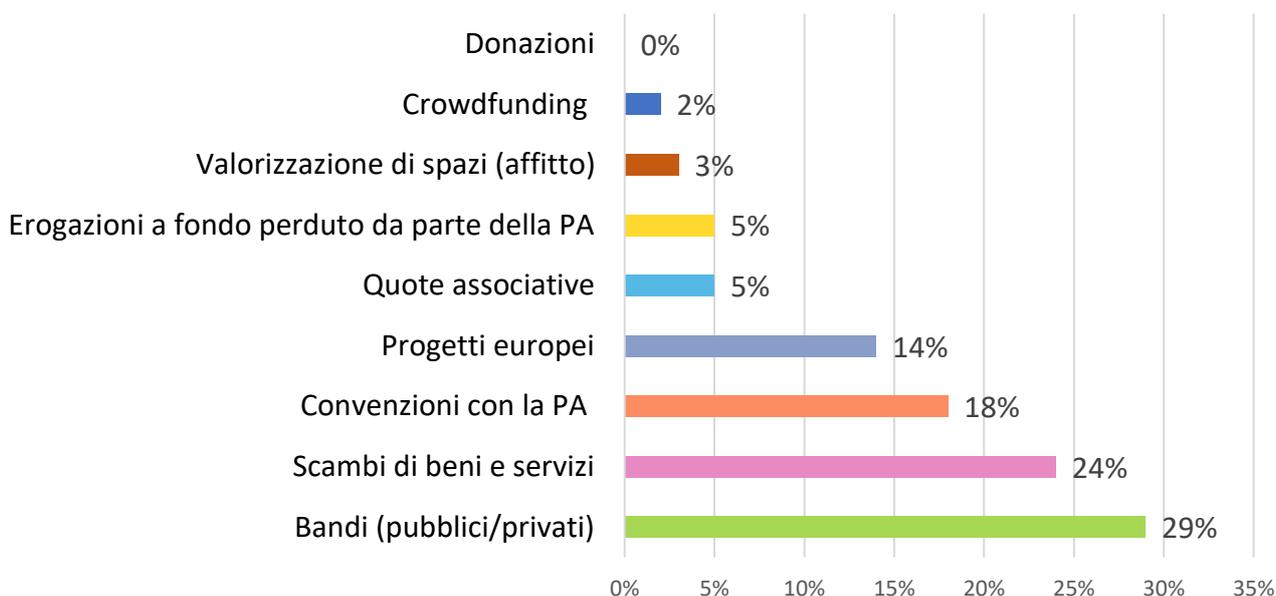
Questi dati offrono spunti importanti di riflessione. Da un lato, confermano la **centralità della comunità locale come** principale soggetto economico e relazionale della cooperativa: è la comunità, intesa come insieme di persone, a sostenere le attività sia attraverso lo scambio che tramite la donazione, rafforzando così il legame fiduciario tra cooperativa e territorio. Dall'altro, mettono in luce alcune **criticità strategiche**, in particolare la scarsa capacità di attivare risorse da attori come le fondazioni, le quali nel contesto attuale dell'economia sociale rappresentano invece partner strategici, dotati di strumenti economici e progettuali rilevanti.

La cooperativa di comunità, in quanto impresa radicata e partecipata, trova inoltre nel cittadino non solo il beneficiario ma anche il co-produttore della propria sostenibilità.

Tuttavia, per rafforzare la propria autonomia economica e ampliare le prospettive di sviluppo, sarà cruciale lavorare su nuove alleanze strategiche con il mondo filantropico, imprenditoriale e cooperativo, aprendosi a modelli di collaborazione capaci di coniugare radicamento territoriale e visione sistemica.

In un esercizio di immaginazione sul futuro è stato infine chiesto alle cooperative di comunità che hanno partecipato alla survey quali fonti di entrata ritengono rilevanti nei prossimi 3-5 anni.

Figura 21: Fonti di entrata economica che le cooperative di comunità ritengono rilevanti nei prossimi 3-5 anni



Qui emerge con forza il ruolo centrale dei **bandi pubblici** come leva fondamentale per garantire la **continuità delle attività**. **Di contro, lo scambio di beni e servizi viene percepito come meno rilevante**, segnando così una distanza tra la vocazione imprenditoriale dichiarata e la percezione di sostenibilità autonoma. È particolarmente significativo, inoltre, che nessuna cooperativa abbia indicato le donazioni come fonte prioritaria per il futuro, evidenziando una debolezza su questo fronte che può ricondursi ad una scarsa conoscenza dei principi e potenzialità del fundraising, ma identifica comunque un nodo significativo se confrontato con il dato riportato nella figura 19 in merito al ruolo primario rappresentato dai cittadini relativamente all'ambito donativo. Volendo proporre una sintesi dei dati raccolti sul tema della sostenibilità, lo scenario che emerge deve tenere conto tanto delle criticità, quanto delle potenzialità che si possono leggere da questo insieme. Rispetto al primo fronte, si osserva una fragilità dal punto di vista imprenditoriale che può sì contare su solide motivazioni iniziali ma non su modelli facilmente scalabili secondo le logiche mainstream. Inoltre si pone un tema di possesso di competenze adeguate da parte dei promotori riguardo specificatamente le possibilità per impostare modelli di sostenibilità economica che siano plurali e non sviluppino forme di dipendenza dalle risorse pubbliche. Ciò racconta anche di un ecosistema territoriale che probabilmente ancora poco riconosce i tratti della cooperazione di comunità e fatica a mettere a fuoco forme di *capacity building* coerenti, capaci di fare leva sulle specificità di tali organizzazioni. Rispetto al fronte delle potenzialità, un primo aspetto riguarda il poter contare su un forte radicamento territoriale, dove le comunità sono portatrici di numerosi asset

dormienti sia di carattere materiale che immateriale (si pensi a tutte le competenze e saperi) che possono trovare una valorizzazione nelle progettualità della cooperazione di comunità. Inoltre vi sono ancora molte sperimentazioni da compiere in merito alle forme di partenariato che possono nascere ed evolvere tra le cooperative di comunità ed altri attori territoriali, non solo pubblici, come ad esempio fondazioni ed imprese.



5. QUALI TRASFORMAZIONI PRODUCONO LE COOPERATIVE DI COMUNITÀ NEI LUOGHI?

5. Quali trasformazioni producono le cooperative di comunità nei luoghi?

Le risposte alle domande finali permettono di intravedere un'altra forma di tensione all'agire trasformativo delle cooperative di comunità che intreccia presente e futuro, con investimenti immaginati e cambiamenti già in atto, sempre orientati da una visione di sostenibilità integrale dei territori che ricompona in essa le dimensioni dell'economico, del sociale, dell'ambientale, del culturale e del politico.

Per esplorare i sentieri di cambiamento attivati dalle cooperative di comunità nei contesti in cui operano, la survey ha incluso una domanda che costringe a proiettarsi nel futuro prossimo: «Se aveste a disposizione 100.000 euro, in cosa investireste nei prossimi 3-5 anni?». Le risposte, analizzate attraverso un processo di aggregazione tematica, restituiscono una mappa densa e coerente con le pratiche attuali, ma rivela anche aspirazioni e desideri di crescita.

Figura 22: Tipologia di investimenti che farebbe la cooperativa di comunità se disponesse di 100 mila euro



Rielaborazione grafica delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti

Il recupero di immobili raccoglie il numero più alto di menzioni (20), confermando quanto lo spazio fisico sia percepito non solo come strumento, ma come vero e proprio bene strategico per dare continuità, dignità e visibilità alle attività. Seguono le voci legate al turismo (17 menzioni) e al welfare di prossimità (10 menzioni), che rappresentano due delle leve principali attraverso cui le cooperative di comunità si inseriscono nei processi di sviluppo locale, intrecciando economia, cura e presidio del territorio. Altri ambiti citati includono l'agricoltura, la produzione di beni, la comunicazione e l'energia, in una visione articolata ma che si orienta sempre al rilancio e all'abitabilità dei territori.

Il dato più rilevante non riguarda tanto la novità delle attività menzionate – che restano in continuità con quelle attualmente svolte – quanto la volontà di consolidamento e potenziamento. Le cooperative non cercano nuove direzioni, ma **maggiori risorse per rendere più stabili e strutturate le progettualità già in essere**. È significativo, in tal senso, che solo in questa sezione emerga esplicitamente il tema della comunicazione e del marketing, quasi a segnare una presa di coscienza sulla necessità di aumentare la propria visibilità e capacità attrattiva. L'assenza del digitale nel complesso del questionario, salvo rare eccezioni, suggerisce tuttavia una zona grigia ancora poco esplorata, che potrebbe rappresentare una leva di trasformazione futura.

Ciò che emerge con forza è che **il principale asset di sviluppo delle cooperative di comunità resta la dimensione di luogo: è nello spazio vissuto, trasformato, abitato, che si concentrano le principali energie progettuali e immaginative**. Le cooperative non si limitano a operare nel territorio: agiscono sul territorio come soggetto collettivo, dando forma a una idea di sviluppo che tiene insieme radicamento, protagonismo civico e capacità imprenditoriale. Ancora una volta, la variabile spaziale si conferma cruciale: la cooperativa di comunità non solo interviene sullo spazio, ma produce luoghi, generando significati, connessioni, senso di appartenenza (Venturi, Zandonai 2019).

A leggere trasversalmente le trasformazioni raccontate fino a qui e quelle sintetizzate sotto (fig. 23), emergono tre dimensioni chiave che attraversano molte delle esperienze osservate:

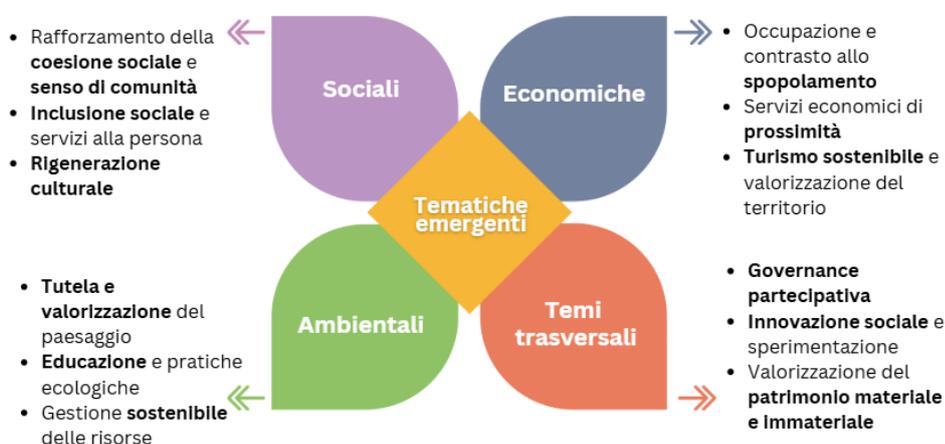
1. una **governance partecipativa**, spesso espressa in forme di coprogettazione con enti pubblici e nella gestione condivisa di beni comuni;
2. la capacità di attivare **innovazione sociale**, sperimentando nuovi usi degli spazi – come coworking, centri polifunzionali, luoghi di incontro;
3. una costante attenzione alla **valorizzazione del patrimonio**, sia materiale che immateriale, che diventa leva di rigenerazione e riconnessione comunitaria.

Obiettivo del lavoro di ricerca è stato quello di adottare un preciso punto prospettico: capire in che modo e quali sono quei fattori di innesco – che hanno a che fare con i legami, la presenza di alcuni attori strategici, le azioni messe in atto da un gruppo organizzato – che possono effettivamente generare un cambiamento che supera la logica della settorialità per interessare un intero territorio (Battaglini 2011).

I dati raccolti hanno dimostrato che la commistione tra alcune collaborazioni strategiche, la presenza di singoli attori o gruppi portatori di una visione lungimirante, la ricchezza naturale e culturale di alcuni territori e la coscienza collettiva di un bisogno di nuove energie rende, per alcuni contesti, particolarmente generative le esperienze delle cooperative di comunità. Come scrive Battaglini (2011, p. 123): «Ciò che ha prodotto sviluppo e innovazione in alcune aree territoriali di successo non è stata, dunque, l'affermazione di una singola impresa, ma la capacità di un intero territorio a essere competitivo, attraverso il coordinamento tra gli enti locali, le parti sociali, le imprese e le altre istituzioni socio-economiche, permettendo un processo collettivo di mobilitazione e accumulazione di conoscenze, la diffusione delle informazioni e delle opportunità che hanno sostenuto lo sviluppo nell'ambito di una programmazione efficace». Le cooperative di comunità sono in questo senso motori importanti che accendono la miccia a un **cambiamento sostanziale e integrale per interi territori**, innescando dinamiche di **innovazione trasformativa integrale**, che tocca l'ambito ambientale, sociale, economico e antropologico.

La cooperativa, in questa direzione, non è solo un soggetto economico: diventa infrastruttura di senso, catalizzatore di energie locali e dispositivo di attivazione territoriale. Nei luoghi in cui la coscienza del contesto è più diffusa e consapevole, il modello cooperativo riesce a radicarsi con maggiore efficacia, proprio perché si costruisce su un'identità collettiva in grado di riconoscere il valore di ciò che già esiste e di trasformarlo in prospettiva futura.

Figura 23: Principali trasformazioni sociali, economiche e ambientali prodotte dalle cooperative di comunità



Rielaborazione grafica delle risposte aperte fornite dalle cooperative di comunità rispondenti



6. IL QUADRO DELL'ECONOMIA SOCIALE E NUOVE PROSPETTIVE DI POLICY

6. Il quadro dell'economia sociale e nuove prospettive di policy

La pubblicazione nel 2021 da parte della Commissione Europea del *Social Economy Action Plan*, ha rappresentato un chiaro spartiacque tra la vecchia e nuova visione in merito a quello che in Italia è definito Terzo settore. Guardando al solo contesto italiano, dove ancora è in corso la piena attuazione della Riforma del Terzo settore avviata nel 2017, nel corso degli ultimi 4 anni sono gemmate una pluralità di iniziative che hanno come oggetto una rinnovata visione in materia di economia sociale. Concetto che, a partire dalla prospettiva europea, traccia un nuovo perimetro d'azione, più ampio rispetto a quello "terzosettorista" in termini di tipologie di soggetti coinvolti, ma soprattutto differente rispetto agli obiettivi trasformativi di questo nuovo insieme di organizzazioni.

Non è questa la sede per approfondire oltre tale questione, ciò che importa è innanzitutto sottolineare come la cooperazione di comunità rientri a pieno titolo nel perimetro dell'economia sociale, ma ancor di più evidenziare il contributo di tali realtà nel promuovere un diverso metodo di creazione del valore sul territorio secondo una visione di sostenibilità integrale.

Questo tipo di peculiarità, e le potenzialità implicite nel modello di cooperazione di comunità evidenziate nelle pagine sopra, richiedono però un adeguato supporto anche dal punto di vista delle politiche locali. Politiche che oggi devono fare fronte a sfide sistemiche che stressano i territori con intensità e secondo logiche del tutto inedite. Ciò rende inefficaci le abituali pratiche di programmazione e governo del territorio che necessitano di aprirsi a sperimentazioni inedite sui fronti delle alleanze e dei mix delle risorse investite. Fare pianificazione, anche solo nel breve-medio periodo, risulta sempre più difficile a causa dei cambiamenti repentini del contesto eco-socio-economico e le risposte non possono che richiedere reti ampie di attori che ricercano soluzioni secondo una logica sartoriale agendo localmente ma con sguardo globale.

Se cambia la natura delle sfide territoriali, così come le alleanze attoriali attivate per darne risposta, conseguentemente anche gli oggetti delle politiche non possono rimanere invariati. Pertanto, a conclusione della ricerca, si desidera condividere alcune proposte di politiche innovative che potrebbero fungere da stimolo e sostegno per le cooperative in oggetto, promuovendo allo stesso tempo un ridisegno degli assetti tradizionali sia dal punto di vista del policy maker che dell'impresa. Le proposte che seguiranno sono state volutamente formulate inserendo un alto livello di sperimentabilità,

per rimarcare ulteriormente gli ancora ampi margini di sviluppo presenti in questo ambito.

Proprio lo sperimentare si ritiene debba essere una delle cifre costitutive delle politiche che guardano al tema dello sviluppo territoriale. Maggiore è la complessità delle sfide, minore può essere il grado di standardizzazione delle soluzioni proposte e maggiore deve essere l'approccio di continua ricerca.

Guardando in particolare all'ambito della cooperazione di comunità, di seguito si elencano 7 proposte di policy che integrano dimensione economica, strumenti giuridici e leve sociali, offrendo un ventaglio innovativo per rafforzare le cooperative di comunità come protagoniste di uno sviluppo locale equo, partecipato e duraturo.

Proposta di policy	Descrizione
<p>Accordi di partenariato pubblico-comunitario di lungo periodo</p>	<p>Tema già emerso nella ricerca con riferimento alla gestione di beni culturali da parte delle cooperative di comunità, qui si ripropone la sperimentazione di strumenti ancora poco utilizzati come i PPP – Partenariati Pubblico Privati, o ancora specifiche forme di avviso pubblico per la valorizzazione di un bene culturale immobile (si veda art. 89, c. 17, d. lgs. N. 117/2017). Entrambi indicano strumenti normativi già esistenti ma particolarmente utili per sperimentare nuove logiche di collaborazione che guardano al lungo periodo e possono offrire maggiore stabilità e continuità alle iniziative nate.</p>
<p>Voucher per l'innovazione sociale e digitale</p>	<p>Definizione di strumenti economici flessibili per supportare le cooperative di comunità nell'adozione di tecnologie digitali, strumenti di co-progettazione online, piattaforme per l'economia collaborativa e soluzioni smart per la gestione dei servizi locali. L'obiettivo è rafforzare la capacità di innovazione e di risposta ai bisogni emergenti lavorando sull'accessibilità e la prossimità quali aspetti favoriti dall'utilizzo di soluzioni digitali.</p>
<p>Sandbox normativo per sperimentazioni comunitarie</p>	<p>I sandbox normativi sono spazi di prova che possono essere fisici o virtuali all'interno dei quale è possibile svolgere test su un progetto tecnologico innovativo con la possibilità di derogare a tale scopo la normativa in materia. L'istituzione di "zone franche normative" in territori pilota dove le cooperative di comunità possano sperimentare soluzioni innovative (ad esempio nel welfare di prossimità, energia condivisa, mobilità locale) con deroghe</p>

	<p>temporanee a norme rigide o obsolete. Questo permetterebbe di testare nuove forme di servizio o governance, raccogliendo dati utili per eventuali riforme strutturali valorizzando le specificità territoriali.</p>
<p>Sistema di acquisto preferenziale per imprese di comunità</p>	<p>Introduzione di meccanismi di preferenza negli appalti pubblici o nelle forniture di beni e servizi per le cooperative di comunità, valorizzando l'impatto sociale e territoriale nei criteri di aggiudicazione e giustificati per il riferimento a contesti territoriali caratterizzati da particolari forme di fragilità ambientale o sociale.</p>
<p>Programma "Rientro in comunità" per giovani e nuovi abitanti</p>	<p>Sviluppo di incentivi specifici per giovani under 40, neodiplomati o nuovi residenti che scelgono di partecipare o fondare una cooperativa di comunità in aree interne o a rischio spopolamento. Il programma potrebbe includere borse di studio, alloggi temporanei, credito agevolato e accompagnamento all'imprenditorialità. Qui la leva su cui agire è quella dell'attrattività.</p>
<p>Fondo di investimento etico comunitario</p>	<p>Creazione di un fondo di investimento partecipato, alimentato da risparmiatori etici, fondazioni, enti previdenziali e cittadini, destinato esclusivamente a finanziare progetti delle cooperative di comunità. Il fondo funzionerebbe con logiche miste tra donazione, equity sociale e prestiti a tasso agevolato, valutando i progetti non solo sul piano economico, ma anche su quello dell'impatto territoriale. Potrebbe essere gestito da una piattaforma pubblica o da un consorzio misto pubblico-privato.</p>
<p>Alleanze cooperative-scuola per l'educazione territoriale</p>	<p>Creazione di partenariati tra cooperative di comunità e istituti scolastici per realizzare laboratori didattici sui temi dell'economia locale, dell'ecologia e dell'imprenditorialità sociale. Le cooperative possono diventare "campi scuola" permanenti, dove studenti e docenti sperimentano progetti sul campo, favorendo il radicamento giovanile e la cittadinanza attiva nei territori.</p>

Bibliografia

- Battaglini, E. (2012). Senso, legami, valori dello sviluppo territoriale sostenibile: una sfida teorica e metodologica. *Economia e società regionale*: 115, 1, 2012, 124-133.
- 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.
- Bonomi A. (2021), *Il cigno nero che fa riscoprire comunità e territorio*, in: *Il Sole 24 Ore*. Consultato il 28 dicembre 2021.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S. (2023), *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, AICCON position paper, disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/la-prospettiva-civile-impatto-sociale/>
- Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano: progetti di vita che cambiano il mondo*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Mazzuccato M. (2021), *Missione economia: una guida per cambiare il capitalismo*, Bari; Roma: Laterza.
- Pedrini, S., & Sacco, P. L. (2020) *Cultural commons: una nuova frontiera dello sviluppo socio-economico locale*. *EyesReg Vol. 10-Num. 4 - 2020*, 165 – 16
- 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.
- Venturi P. (2021), *sostenibilità integrale, concept note a cura di Aiccon*: <https://www.legionatedibertinoro.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 wel- fare*, Egea, Milano.

