
a cura di
Cécile Berranger, Salvatore Monni e Alessio Realini

COOPERATIVE BENE COMUNE

6 CORPORATE GOVERNANCE
E SCENARI DI SETTORE DELLE IMPRESE



Università degli Studi Roma Tre
Dipartimento di Economia Aziendale

COOPERATIVE BENE COMUNE

a cura di

Cécile Berranger, Salvatore Monni e Alessio Realini

6 CORPORATE GOVERNANCE
E SCENARI DI SETTORE DELLE IMPRESE



Roma TrE-Press
2020

Direttore

Paola Demartini

Coordinamento scientifico

Simona Arduini (Università degli Studi Roma Tre), Andrea Bernardi (Oxford Brooks University), Lucia Biondi (Università degli Studi Roma Tre), Massimiliano Celli (Università degli Studi Roma Tre), Francesca M. Cesaroni (Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”), Annalisa Cicerchia (Istat), Mara Del Baldo (Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”), Paola Demartini (Università degli Studi Roma Tre), John Dumay (Macquarie University, Sydney), Fabio Giulio Grandis (Università degli Studi Roma Tre), Patrizio Graziani (Università degli Studi Roma Tre), James Guthrie (Macquarie University), Aino Kianto (LUT University, Finland), Francesco Manni (Università degli Studi Roma Tre), Michela Marchiori (Università degli Studi di Roma Tre), Salvatore Monni (Università degli Studi Roma Tre), Lorena Mosnja-Skare (Juraj Dobrila University of Pula), Mauro Paoloni (Università degli Studi Roma Tre), Paola Paoloni (UniCusano), Guido Paolucci (Università Politecnico delle Marche), Valerio Pieri (Università degli Studi Roma Tre), Sabrina Pucci (Università degli Studi Roma Tre), Carlo Regoliosi (Università degli Studi Roma Tre), Marco Tutino (Università degli Studi Roma Tre), Tiziano Onesti (Università degli Studi Roma Tre).

Coordinamento editoriale

Gruppo di Lavoro *Roma TrE-Press*

Impaginazione e cura editoriale

teseo  editore Roma teseoeditore.it

Elaborazione grafica della copertina

MOSQUITO* mosquitoroma.it

Caratteri grafici utilizzati: Domaine Display; Futura; FuturaStd; MinionPro-Regular (copertina e frontespizio). Adobe Garamond (testo).

Edizioni Roma TrE-Press ©

Roma, agosto 2020

ISBN: 9791280060457

<http://romatrepress.uniroma3.it>

Quest'opera è assoggettata alla disciplina Creative Commons attribution 4.0 International Licence (CC BY-NC-ND 4.0) che impone l'attribuzione della paternità dell'opera, proibisce di alterarla, trasformarla o usarla per produrre un'altra opera, e ne esclude l'uso per ricavarne un profitto commerciale.



L'attività della *Roma TrE-Press* è svolta nell'ambito della
Fondazione Roma Tre-Education, piazza della Repubblica 10, 00185 Roma.

Indice

<i>Prefazione</i>	Mattia Granata	7
<i>Introduzione</i>	Cécile Berranger, Salvatore Monni, Alessio Realini	10

PARTE I

IDENTITÀ, VALORI E OBIETTIVI

Capitolo 1 – Verso una pratica Cooperativa: il ruolo del ‘carattere’, della ‘comunità’ e dell’‘immaginazione’ nel pensiero cooperativo	Yaron Golan	17
Capitolo 2 – Cooperative e beni comuni	Monica Di Sisto, Riccardo Troisi	35
Capitolo 3 – Cooperative e giovani	Katia De Luca	54

PARTE II

BUONE PRATICHE E NUOVI ORIZZONTI COOPERATIVI

Capitolo 4 – Una mappa delle imprese cooperative in Italia	Andrea Cori, Mattia Granata, Keti Lelo, Salvatore Monni	67
Capitolo 5 – Il place-making cooperativo: il caso Rochdale	Cécile Berranger	92
Capitolo 6 – Smart: un caso studio per la tutela dei freelance	Alessio Realini, Chiara Boscarior, Cécile Berranger	109
Capitolo 7 – Pegasus company, un’alternativa cooperativa ai miti della Silicon Valley	Francesca Martinelli	125

PARTE III
STARTUP COOPERATIVE

Capitolo 8 – Le startup cooperative: l’esperienza Coopstartup <i>Barbara Moreschi</i>	145
Capitolo 9 – Le startup cooperative: sei esperienze di innovazione mutualistica	167
9.1 Ecoplanner <i>Rosa Ciacci</i>	167
9.2 Meet Project <i>Elio Lobello</i>	174
9.3 Vascitour <i>Achille Centro</i>	177
9.4 Boschi vivi <i>Anselma Lovens</i>	180
9.5 Tatabox <i>Anna Loscalzo</i>	184
9.6 Demoelà <i>Luigi Cornaglia</i>	188
Conclusioni <i>Cécile Berranger, Salvatore Monni, Alessio Realini</i>	191
Profili degli autori	193
Gli editori	198
Gli autori	200

Prefazione

Questo libro innanzitutto giunge alla pubblicazione con un rilevante tempismo; il che, già di per sé, è un merito degli autori.

L'emergenza, in cui tutto il mondo è precipitato in modo imprevedibile solo pochi mesi fa, ha accelerato processi in corso da alcuni decenni, rendendo palesi anche le contraddizioni che li segnavano e quindi ha costituito certamente un punto di svolta. Questa cesura fra epoche, in futuro nei libri di storia diventerà il titolo di un capitolo che racconterà sotto molteplici punti di vista – economico, politico, sociale, e così via – la fine del periodo di prosperità inaugurato nel secondo dopoguerra, e l'inizio di una nuova era di cui noi, oggi, intuiamo appena gli albori.

Questa generazione, di conseguenza, si appresta ad affrontare una fase di passaggio, e quindi di incertezza e di crisi, fragilità, rischi, disgregazione e conflitti; e, d'altra parte, una fase di opportunità, di rigenerazione, innovazione, e di nuove attese e speranze.

E quindi? In quali termini il libro che qui presentiamo si inserisce in un quadro apparentemente così ampio?

Ebbene, innanzitutto, nel bel mezzo delle tempeste – e le grandi trasformazioni storiche lo sono sempre – occorrono punti di riferimento, ancoraggi alle esperienze passate, appoggi fermi su cui discutere e costruire interpretazioni e nuova conoscenza. Occorre, in una parola, costruire nuove 'culture'.

È il momento giusto per scavare nella storia e nel presente della cooperazione, intesa come fenomeno storico che per lo meno negli ultimi due secoli si è caratterizzato per una indubbia persistenza in ogni luogo, in ogni condizione, ma con un medesimo scopo innato. Lo scopo di includere nei processi economici chi ne era escluso, e in ragione di tale esclusione vedeva menomata la propria sussistenza, la propria partecipazione ai processi di cittadinanza, la propria libertà di perseguire una vita migliore, più piena e auspicabilmente felice.

È il momento giusto per studiare sotto molteplici punti di vista, meglio se in modo multidisciplinare come questo libro fa, un fenomeno economico e sociale sorto come alternativa all'economia capitalistica, e in grado di generare un sistema di pensiero economico critico e di proporre e pra-

ticare modalità di produzione e lavoro, ossia l'impiego di strutture fondanti della società contemporanea, per finalità differenti dalla mera riproduzione del capitale e del profitto, orientandole a finalità progressive e incentrate sull'evoluzione delle persone.

Nondimeno, è l'approccio intrapreso dai curatori ad introdurre l'elemento di maggiore innovazione e utilità nel lavoro che qui si presenta.

E potrebbe sembrare ironico l'attribuire una grande innovazione alla riscoperta di una prassi ben fondata nella storia, esplicitamente dichiarata dagli *editors* con il richiamo all'opera del dottor William King, uno dei "profeti" della cooperazione ottocentesca, secondo la definizione del suo biografo T.W. Mercer.

Al contrario, è proprio tale scelta fondante del libro a rendere contemporaneo e quindi vieppiù attuale lo sforzo chiesto ai singoli autori di far tendere la propria ricerca e conoscenza, ad un incontro tra quelli che essi chiamano "studenti", "accademici" e "*practitioners*".

Questa intenzione ha un solido fondamento nell'epoca delle origini della cooperazione; persino la vicenda degli epici "Probi pionieri di Rochdale", non era che una sorta di parabola – basata certo su una storia vera – che il padre della cooperazione di consumo inglese G.J. Holyoake, aveva elaborato per propagandare una esperienza paradigmatica, elevata a modello perché in grado di educare, chiarire gli scopi, i valori, i rischi, le idee e le modalità di praticare la cooperazione come impresa e come movimento sociale.

Questa scelta metodologica, che ritengo centrale per la produzione culturale nella fase imminente della cooperazione, inoltre, presenta un ulteriore carattere di estrema attualità.

La cooperazione, come pratica diffusa, notoriamente si affermò dall'inizio dell'Ottocento all'indomani della rivoluzione industriale. Quest'ultima, in sintesi, rappresentava la modificazione dei sistemi produttivi dovuta all'impatto massivo della rivoluzione tecnologica avvenuta alcuni decenni prima a partire dall'Inghilterra per diffondersi in tutti i paesi in via di industrializzazione.

Ecco, la cooperazione, mentre si diffondeva l'economia capitalistica – e l'impresa capitalista come forma organizzativa ritenuta più efficiente in quelle condizioni – si affermava da par suo proprio per attutire l'impatto sociale che le modificazioni economiche e produttive determinavano nei confronti delle fasce più fragili delle popolazioni. L'Ottocento, infatti, mentre costituiva il secolo di affermazione dei sistemi economici che avrebbero

permesse l'allargamento del benessere pressoché su scala globale, era allo stesso tempo un'epoca di sofferenza, precarietà, sfruttamento, povertà, esclusione sociale; tutti fenomeni a cui la cooperazione cercava di porre rimedio.

Rivoluzione tecnologica, trasformazione dei sistemi produttivi, precarietà, crisi: ecco le parole che segnano la nostra epoca che, proprio per questo, io ritengo si stia sempre più per configurare come un "nuovo Ottocento".

Di questo imminente nuovo Ottocento, se riesce ad aggiornare categorie, prassi e orizzonti, la cooperazione potrebbe certamente far parte. Perché sorgendo proprio per le stesse finalità, è certamente uno strumento attuale con cui affrontare le questioni del presente. Ovviamente, però, perché ciò avvenga è richiesto un sistema di pensiero in grado di interpretare la realtà in cambiamento, e di adattare valori e pratiche delle cooperative ponendole nelle condizioni di comprendere i fenomeni attuali senza fraintenderli, o peggio senza reagire conservando, frenando, difendendosi da essi.

Ecco perché l'appoggio del Dr. King e di Holyoake è quanto mai attuale, perché le nuove culture della cooperazione non esistono quale prodotto *prêt-à-porter*, ma sorgeranno dall'incontro tra teorie, esperimenti, raccolta e analisi di dati, narrazione di tentativi riusciti e condivisione di fallimenti, da scambi di conoscenze, di speranze e attese per il futuro.

La cooperazione è una barca progettata e forgiata per un'epoca di grandi trasformazioni, e quell'onda certamente si è sollevata di nuovo; occorre prepararsi alla navigazione, studiando.

Mattia Granata
Presidente Centro Studi
della Lega Nazionale delle Cooperative

Introduzione

Cécile Berranger, Salvatore Monni, Alessio Realini

Per anni abbiamo discusso e ci siamo confrontati sulla pratica cooperativa. Lo abbiamo fatto in forme, in modi e in tempi diversi. Tra le domande alle quali più spesso abbiamo cercato di rispondere è cosa distingue davvero l'impresa cooperativa da tutte le altre. La risposta alla quale siamo arrivati è nel titolo del libro, nel suo essere per definizione 'bene comune'.

L'*International Co-operative Alliance* (ICA) definisce l'impresa cooperativa come «un'associazione autonoma di persone unite volontariamente con l'obiettivo di rispondere a dei bisogni economici, sociali e culturali simili e raggiungere le proprie aspirazioni grazie ad un'impresa di proprietà dei soci e democraticamente controllata da essi» (ICA, online). Quindi come si possono conciliare cooperative e bene comune? In economia e nel diritto, il concetto di bene comune si basa sull'impossibilità di fissarne un prezzo vista la rilevanza che riveste per gli individui (Fidone, 2017). Si può quindi definire il bene comune come un principio universale, godibile da ogni individuo e ben radicato nel territorio. Il lavoro della Ostrom (1990) suggerisce che i beni comuni – oltre che ad una gestione privata e pubblica, spesso entrambi fallimentari – possano essere gestiti collettivamente. In questo caso, le cooperative, intese come vere e proprie istituzioni che danno voce ai bisogni dei singoli individui, possono essere uno strumento chiave per un'efficace e resiliente gestione condivisa dei *commons*.

Questo libro si inserisce in un filone di ricerca rivolto all'impresa cooperativa iniziato con Roma TrE-Press grazie a due volumi quali *The Co-operative Firm. Keywords* (Bernardi e Monni, 2016), un volume diventato un vero e proprio dizionario cooperativo e *Workers' Buyout Corporate Governance e sistemi di controllo* (Demartini e Monni, 2017) che, con i capitoli dedicati ai *workers' buyout*, ripercorre il fenomeno delle imprese recuperate dai propri lavoratori in Italia e nel mondo (Monni *et al.*, 2017a; Monni *et al.*, 2017b; Benisio, 2017).

L'ambizioso obiettivo di questo libro è comprendere come e se l'impresa cooperativa possa essere lo strumento principale per la costruzione e la gestione condivisa dei beni comuni. Per riuscirci, accademici e operatori hanno contribuito al volume sottolineando il ruolo che l'impresa cooperativa, nelle sue diverse forme, sta ricoprendo in tal senso. Non casuale è la scelta di collocare il volume in una collana *open-access*, accessibile gratuitamente a tutti, dagli studenti, agli accademici fino ai cosiddetti *practitioners* che poi altri non sono che tutti quei operatori che, giorno dopo giorno, applicano i principi dei probi pionieri di Rochdale nel fare impresa. Proprio come nel libro *The Co-operator* di King, in seguito riportato da Mercer (1947) (si veda Capitolo 1), che ambiva a creare una guida pratica e teorica per i operatori del futuro. Lo scopo è riaprire un dialogo tra gli accademici, impegnati nello studio dell'impresa cooperativa, ed i operatori. Un dialogo all'insegna del bene comune.

Un confronto rilevante soprattutto in questo periodo storico, particolarmente segnato dal COVID-19 e dalla pandemia che ne è conseguita, dove le istituzioni ed il modello di sviluppo vengono messi in dubbio. Si è parlato quindi di ricostruire un modello economico basato sui concetti di comunità, di inclusione e dello stare insieme. Concetti correlati all'idea di bene comune e per i quali l'impresa cooperativa possa contribuire alla creazione di un modello più giusto. Lo studio del sistema cooperativo, con i suoi lati più innovativi, ed il confronto con la gestione dei beni comuni si è sviluppato in sette capitoli teorici e sette capitoli pratici. Il volume è stato raggruppato in tre parti differenti. La prima, "Identità, valori e obiettivi", si pone l'obiettivo di identificare i valori che accomunano le cooperative nel mondo e come, quest'ultime, possano essere un motore per la gestione dei beni comuni e per la promozione dell'intergenerazionalità. La seconda parte dà una fotografia del movimento cooperativo italiano, analizzando nuove forme di impresa cooperativa come le cooperative di comunità, le *platform cooperatives* e le cooperative che tutelano e sostengono il lavoro *freelance* e gli artisti. Nella terza ed ultima parte, la parola viene data ai operatori che hanno deciso di adottare la forma cooperativa pur rimanendo una startup a tutti gli effetti.

Il primo capitolo, di Yaron Golan, racconta la nascita del modello cooperativo britannico, emerso in un contesto di sconvolgimento sociale e politico. L'avvento della rivoluzione industriale ha stravolto i modelli di produzione tradizionali e rielaborato i concetti economici. I primi operatori hanno sottolineato come la nuova società, creata con la nascita del ca-

pitalismo, fosse incongruente con la natura umana e quindi elaborata inevitabilmente da persone con un ‘carattere’ debole. I primi teorici della cooperazione avevano posizioni razionaliste e utopiche che, oggi, possono sembrare anacronistiche, ma si sono dimostrati audaci nel ridisegnare un nuovo mondo basato sul potenziale umano. Il capitolo esamina il linguaggio dei primi operatori britannici, con l’obiettivo di comprendere cosa sia effettivamente il ‘carattere cooperativo’, concetto fondamentale per riportare l’economia al bene comune.

Il secondo capitolo, scritto da Monica Di Sisto e Riccardo Troisi, ripercorre la storia dei beni comuni, fornendo un contesto giuridico, sociale ed economico rilevante. In questo capitolo le cooperative sono analizzate come aggregatore sociale, soprattutto nelle loro forme più innovative, diventando così un veicolo per la gestione condivisa dei beni comuni. Il capitolo si basa quindi su alcune storie cooperative che hanno al centro il nuovo mutualismo e l’amministrazione collettiva di tali beni. È un percorso che ci porta dalla teoria alla pratica della gestione dei beni comuni.

Il terzo capitolo di Katia De Luca, l’ultimo della prima sezione, ripercorre l’identità, i valori e la *mission* dell’impresa cooperativa, dà un quadro teorico rilevante sui giovani all’interno del movimento cooperativo italiano. Inoltre, il capitolo evidenzia il ruolo fondamentale dell’intergenerazionalità all’interno delle cooperative, concetto vitale per la sopravvivenza del movimento stesso e per una gestione sostenibile dei beni comuni. Il capitolo ripercorre anche l’esperienza di Generazioni, il coordinamento di rappresentanza dei giovani operatori Under-40 di Legacoop Nazionale, spiegando come i giovani possano portare soluzioni innovative all’interno del movimento cooperativo e nella gestione condivisa dei beni comuni.

Il quarto capitolo, a cura di Andrea Cori, Mattia Granata, Ketì Lelo e Salvatore Monni, è il frutto di una collaborazione, già avviata da tempo, tra l’Università degli Studi Roma Tre e l’Area Studi di Legacoop Nazionale. Il capitolo offre un quadro concettuale ed una mappatura delle imprese cooperative in Italia. L’obiettivo del capitolo è quindi fotografare e descrivere la distribuzione territoriale, temporale e settoriale, dell’universo cooperativo italiano nelle sue principali variabili economico-dimensionali e qualitative. Ulteriore scopo del capitolo è fornire una prospettiva di analisi sugli effetti futuri della recessione, sulla resilienza del movimento cooperativo e sul ruolo che esso sarà in grado di svolgere nell’azione di contrasto al declino industriale e occupazionale.

Il quinto capitolo, scritto da Cécile Berranger, è il secondo della sezione

‘Buone Pratiche e nuovi orizzonti cooperativi’ e sottolinea come le cooperative di comunità siano viste in diverse discipline – dall’economia, alla geografia umana passando per la sociologia urbana – come soluzione per rappresentare i bisogni dei cittadini. Inoltre, in questo capitolo, viene introdotto il concetto di *place-making* cooperativo che abbraccia l’economia dello sviluppo e la geografia umana. Il *place-making* fornisce risposte concrete sulla possibilità di ridisegnare l’assetto urbano delle città seguendo i bisogni dei cittadini i quali, grazie ad una gestione mutualistica dei beni comuni, diventano veri e propri architetti nelle proprie città. Il capitolo mette a confronto due modelli di cooperazione di comunità e *place-making* cooperativo: quello tra il Regno Unito e l’Italia.

Il sesto capitolo, di Alessio Realini, Chiara Boscarior e Cécile Berranger, descrive il lavoro come bene comune, come diritto universale. Questo concetto risulta particolarmente importante quando si osserva la precarizzazione del mercato del lavoro. Soprattutto in un contesto così frammentato, le cooperative garantiscono maggiori tutele a categorie di lavoratori che, altrimenti, verrebbero estromesse dal welfare. Viene quindi analizzato il caso studio di Smart, un network europeo di imprese condivise e cooperative che risponde alle esigenze di *freelance* e di altre categorie di lavoratori.

Il settimo capitolo, di Francesca Martinelli, prosegue quanto descritto nel capitolo precedente sottolineando l’importanza delle cooperative volte alla tutela dei *freelance* e portando gli esempi di Doc Servizi e Coopaname. Il capitolo parte con un approfondimento delle *Pegasus Companies*, una vera e propria alternativa alle *Unicorn Companies*. Le *Pegasus Companies* sono delle vere e proprie piattaforme cooperative che portano un’alternativa più inclusiva all’interno della *GIG economy*. Le piattaforme cooperative esistono dal 2014 e sono la dimostrazione di come le cooperative sappiano adattarsi ai nuovi bisogni della società. Grazie a questa nuova forma cooperativa, internet e le piattaforme digitali diventano più accessibili, riducendo i costi di entrata e diventando così un bene comune in un’epoca sempre più digitale.

L’ottavo capitolo, a cura di Barbara Moreschi, descrive l’alternativa cooperativa alle *startup mainstream*, le startup cooperative. Per farlo, si fa riferimento all’esperienza italiana di Coopstartup, con un’appendice sulle 44 startup cooperative nate dal programma. Il capitolo serve da transizione tra i capitoli teorici e le esperienze pratiche, sottolineando l’importanza di queste nuove esperienze cooperative. Le startup cooperative si inseriscono perfettamente nel quadro dell’intergenerazionalità, della gestione condivisa del bene comune e, in particolare, ribadiscono come l’impresa cooperativa

sappia adattarsi ai bisogni della società, dando un'alternativa più inclusiva ai giovani che vogliono fare impresa.

Il nono capitolo, l'ultimo capitolo del libro, è una suddivisione di sei storie di startup cooperative. In questa sessione, vengono raccontati i casi studio di Ecoplanner, scritto da Rosa Ciacci; Meet Project, di Elio Lobello; Vascitour, di Achille Centro; BoschiVivi, scritto da Anselma Lovens; Tata-box, scritto da Anna Loscalzo; e Demoelà, di Luigi Cornaglia. Esperienze che forniscono un panorama ampio, ma estremamente lucido, delle opportunità offerte dalle cooperative che diventano, *de facto*, degli strumenti rilevanti per la gestione condivisa dei beni comuni.

Bibliografia

BERNARDI A., MONNI S., eds., (2016) *The Co-operative firm – Keywords*, Roma: RomaTrE-Press

BENISIO, C. (2017) “Il caso Fenix Pharma” in Demartini, P., Monni, S. (eds.) *Workers' Buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*, Roma: Roma TrE-Press, pp. 30-42

DEMARTINI, P., MONNI, S., eds., (2017) *Workers' Buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*, Roma: RomaTrE-Press

FIDONE, G. (2017) *Proprietà Pubblica e Beni Comuni*, Pisa: Edizioni ETS;

EURICSE (2020) Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione, *EURICSE Research Reports*, n. 18/2020. Autori: Burini, C., Sforzi, J. Trento: EURICSE

ICA (online) *Cooperative identity, values & principle* <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>> [ultimo accesso 26 maggio 2020]

MERCER, T.W. (1947) *Co-Operation's Prophet: The Life and Letters of Dr. William King of Brighton with a Reprint of The Co-Operator, 1828-1830*. Manchester: Co-operative Union

MONNI, S., NOVELLI, G., PERA, L., REALINI, A. (2017a) “Workers' buyout: definizioni e caratteristiche” in Demartini, P., Monni, S. (eds.) *Workers' Buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*, Roma: Roma TrE-Press, pp. 8-15

MONNI, S., NOVELLI, G., PERA, L., REALINI, A. (2017b) “Workers' buyout: l'esperienza italiana” in Demartini, P., Monni, S. (eds.) *Workers' Buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*, Roma: Roma TrE-Press, pp. 16-29

OSTROM, E. (1990) *Governing the Commons: The Evolutions of Institutions for Collective Actions*, New York: Cambridge University Press

PARTE I

IDENTITÀ, VALORI E OBIETTIVI

CAPITOLO 1

Verso una pratica Cooperativa: il ruolo del ‘carattere’, della ‘comunità’ e dell’‘immaginazione’ nel pensiero cooperativo

*Yaron Golan*¹

1.1 *Introduzione*

Perché le persone decidono di cooperare? Perché dovrebbero cooperare? Perché la cooperazione può essere considerata un’alternativa in un mondo in cui la competizione è l’unica opzione possibile? La cooperazione è l’antitesi dell’etica competitiva, che si trova alla base del capitalismo, o è semplicemente una funzione ausiliare all’interno di un sistema più ampio basato sulla competizione?

Per rispondere a queste domande, bisogna partire dalla definizione di cooperazione. Secondo Hall e Watkins (1937, p. 15) «La cooperazione [...] è un metodo prevalente nel settore produttivo e nella distribuzione delle materie prime». In un modello basato sul capitalismo competitivo, Hall e Watkins (1937) parlano di «cooperazione inconscia», nel senso che tutti collaborano costantemente, anche se potrebbero non rendersene conto. Gli autori sostengono che il successo di una cooperativa dipenda dalla ‘consapevolezza’ che i soci hanno di questo principio. Ciò che rende uniche le cooperative, quindi, è il fatto che siano consapevoli di gestire le proprie attività cooperando, mentre l’impresa privata collabora senza capire che, alla base delle proprie azioni, ci sia comunque la cooperazione (Hall e Watkins, 1937, p. 15).

¹ Traduzione a cura di Cécile Berranger.

Quest'ultima affermazione non serve solamente a capire le diverse tipologie di relazioni economiche alla base di una o dell'altra impresa. La cooperazione, infatti, è alla 'base dell'associazionismo' ed è qualcosa che va ben oltre la mera gestione economica dell'impresa. Ad esempio, durante la fase più 'spirituale' dell'Owenismo, la cooperazione voleva cambiare la visione sociale che si aveva del mondo – un'ambizione che ha ampiamente influenzato i valori dei primi cooperatori – e che si trova alla base della riflessione sull'uso dei termini quali 'carattere', 'comunità' e 'praticità'. Questo capitolo analizza la mutazione di queste parole, dall'inizio del pensiero cooperativo fino alla fine della sua prima transizione (tra il 1840 e 1850). Questi cambiamenti hanno segnato indelebilmente la visione dei cooperatori sul mondo. Per capirli a pieno si cercherà di rispondere alla domanda seguente: perché le persone dovrebbero cooperare?

Tuttavia, lo scopo di questo capitolo non è quello di scoprire la vera essenza della cooperazione, dare una definizione assoluta del carattere cooperativo o affermare che le cooperative siano la panacea di ogni male. Molte teorie sulla cooperazione si sono sviluppate attorno ai concetti del carattere, della comunità, dell'istruzione, e questo capitolo mira principalmente a tracciare alcune delle idee e visioni legate alla struttura concettuale del movimento nel corso degli anni. Nondimeno, è importante fare un'affermazione ambiziosa: nelle prime fasi del movimento cooperativo esistevano alcune potenzialità per un cambiamento radicale che, sebbene non completamente estinte, si sono notevolmente attenuate. Al centro della prima cooperazione vi era un'audace capacità immaginativa che ha catturato le menti e le azioni di molti pensatori. E il movimento cooperativo ha un rinnovato bisogno di questo dinamismo visionario.

1.2 *Il carattere*

Richard Sennett scriveva, sia in *The Corrosion of Character* che in *Together*, degli effetti del tardo capitalismo sul 'carattere', definito come il senso che si ha di sé. Per Sennett, le crescenti esigenze del tardo capitalismo di flessibilità, adattabilità e mobilità e la sua tendenza a ridurre le persone a un insieme di competenze trasferibili e commerciabili che possono essere acquisite principalmente attraverso la formazione, si traducono in una corrosione del carattere, un indebolimento della percezione di sé e del mondo che si ha intorno. Il tardo capitalismo, spesso basato sulla precarietà, nega

alle persone l'opportunità di sviluppare relazioni stabili, di dare valore al proprio lavoro e di sentirsi legati ad una comunità, e di conseguenza si crea un crescente senso di frammentazione.

Nella lingua inglese, il termine carattere ha conosciuto un'importante evoluzione partendo da Adam Smith fino ad arrivare all'idea della divisione del lavoro come agente corrosivo del carattere. In effetti, per i primi cooperatori Oweniti e durante la prima fase della cooperazione nel Regno Unito, una delle preoccupazioni principali era proprio il deterioramento del carattere, che gli Oweniti ricollegavano ad un sistema basato sulla concorrenza.

1.2.1 *Il carattere e la natura umana*

Oggi giorno, percepiamo la concorrenza come qualcosa di innato, guidato dalla selezione naturale dell'economia, talmente radicato nel pensiero moderno che spesso sembra impossibile pensare ad una valida alternativa². Per questo risulta fondamentale analizzare il periodo subito antecedente alla nascita del capitalismo e la sua conseguente evoluzione³. L'Owenismo nacque in un momento storico in cui l'idea della competizione come principio naturale non era ancora data per scontata. Il movimento Owenita era nato con l'obiettivo di porre resistenza all'idea di competizione, impegnandosi in una battaglia basata sulle idee e con lo scopo di modellare il futuro della società in un momento di rapida transizione.

L'Owenismo si è fatto scudo del concetto di carattere per transitare dal 'Vecchio Mondo Immorale' al 'Nuovo Mondo Morale' (per usare due termini Oweniti) e aveva l'obiettivo di «formare il carattere» e di razionalizzare la società. La nuova società si baserebbe quindi su un nuovo prototipo di persona – con un carattere più benevolo e non competitivo, al contrario dei caratteri appartenenti all'industrializzazione competitiva.

All'epoca prevaleva il discorso della giurisprudenza naturale, incentrato sul trasferimento delle leggi apparentemente naturali al diritto che andava a regolare la società e la natura umana. Questo fornì all'Owenismo un quadro concettuale da cui tentare di teorizzare una nuova visione dell'umanità.

² Come ad esempio, il realismo capitalista di Mark Fisher e i numerosi scritti di Slavoj Žižek sull'insuperabilità del capitalismo.

³ I primi neolibertisti come Hayek, Ropke, Rustow o Von Mises non sostenevano che la concorrenza fosse un principio naturale, ovviamente, e in effetti erano fortemente critici nei confronti del naturalismo, ma qui si fa riferimento al rapporto tra il capitalismo e l'evoluzionismo, naturalizzato nel pensiero contemporaneo.

Infatti, Owen iniziò a concepire gli esseri umani come essenzialmente socievoli piuttosto che egoisti⁴. In altre parole, secondo gli Oweniti, il problema della società contemporanea era il suo legame con alcune dottrine faziose, rese popolari da artisti del calibro di Defoe e Mandeville, che affermavano che gli esseri umani fossero essenzialmente egoisti e che, quindi, un sistema competitivo metteva in evidenza la parte migliore del potenziale umano. Gli Oweniti hanno sfidato questo pensiero dominante rivalutando un ceppo della giurisprudenza naturale che sosteneva che gli esseri umani fossero naturalmente socievoli, come sostenuto da autori come Claeys (1989) che a sua volta risaliva a personaggi come Shaftesbury, Pufendorf, John Locke e Richard Cumberland tra gli altri. Locke, ad esempio, credeva che la società prepolitica fosse una società pacifica, fondata sulla parentela naturale e sulla comunità, in seguito erose dalla vanità e dall'ambizione, mentre Cumberland sostenne che le persone raggiungevano la felicità massima «nell'esercizio e nell'interiorizzazione della Benevolenza Universale» (Cumberland, 1978), un'idea ripresa quasi totalmente nel pensiero owenita.

Basandosi su queste due visioni della giurisprudenza naturale, l'Owenismo ha articolato una concezione della 'società naturale' come quella fondata sulla vera natura umana, ovvero socievole e benevola. Inoltre, va specificato che gli Oweniti non credevano in una società originariamente pura che doveva essere rianimata. Piuttosto, credevano che mentre la natura umana fosse basata sulla socialità, erano da sempre esistite delle istituzioni che ne impedivano le inclinazioni sociali. Pertanto, davano ai cooperatori il compito di accertare, con rigore scientifico, che questi principi naturali fossero adottati dalla società. Già allora, si poteva percepire che al centro del pensiero cooperativo non ci fosse solamente l'idea dell'associazionismo come bisogno economico ma, piuttosto, come un vero e proprio modello che metteva in discussione le istituzioni esistenti.

1.2.2 *Il carattere ed il concetto di Agency*

Per gli Oweniti, il concetto di 'natura umana' era fondamentale per sfidare l'ordine sociale. Inoltre, sostenevano che il 'contesto' rappresentasse un elemento importante per capire la socialità. Gli Oweniti contestavano la visione dominante che descriveva l'essere umano come esclusivamente in-

⁴ Gli Oweniti tendevano a dividere il mondo in fazioni binarie assolute, impiegando una logica pseudo-scientifica per separare l'artificiale dal naturale, l'errore dalla verità, l'ignoranza dalla conoscenza e attraverso la quali cercavano di tracciare i principi naturali per le istituzioni sociali.

teressato a sé, responsabile del proprio carattere e delle proprie azioni. Non è quindi un caso che Owen sia sempre stato associato a queste due massime: «il carattere dell'uomo è formato per lui, non da lui», e «qualsiasi carattere può essere formato se si hanno i mezzi adeguati» (Owen, 1812, p. 4).

Gli Oweniti vedevano quindi la natura umana come qualcosa di innatamente socievole. Il carattere di un individuo, invece, veniva visto come il risultato dell'interazione tra le tendenze naturali ed il contesto di appartenenza. In questo modo, un individuo cresciuto in un sistema di concorrenza vedrebbe venir meno le proprie tendenze naturali. Le loro menti elaborerebbero dei pensieri erronei, incongrui con le loro tendenze innate, portandoli a percepire i propri interessi come in contrapposizione con quelli degli altri. Questo porterebbe le persone a sviluppare delle abitudini – o un carattere – che li allontanano dalla loro vera natura, rendendoli infelici. La natura umana viene vista come qualcosa di potenzialmente esprimibile ma che viene incanalata e rimodellata dal contesto. Il carattere, quindi, è il risultato di questo rimodellamento e poteva essere 'buono' o 'cattivo' a seconda della relazione tra il contesto ed i principi della natura umana.

Per Owen, la formazione del carattere è qualcosa di altamente razionale. Gli individui che vivono seguendo i principi della natura umana sono razionali e fanno scelte razionali: scelgono sempre ciò che li rende felici. Al contrario, le persone che vivono in contraddizione con la propria natura sono irrazionali e di conseguenza fanno scelte irrazionali. Sono intrisi di false impressioni sul mondo e scelgono di perseguire la ricchezza personale, credendo che ciò li renderà felici quando, in realtà, renderanno loro e quelli che li circondano più miserabili.

Seguendo il ragionamento degli Oweniti, ci sono vari elementi da prendere in considerazione: la natura umana, gli interessi, il contesto, le impressioni, le abitudini e che, se combinati e correttamente modellati, si collegano in modo armonioso ed equilibrato alla razionalità e alla felicità della società. Al contrario, se modellati in modo errato, c'è il rischio di diffondere l'irrazionalità e la miseria. In entrambi i casi, la chiave per cambiare la società è la formazione del carattere. Se il carattere è il risultato della natura umana e del contesto, allora un individuo può essere allineato ai principi naturali agendo su alcune sfaccettature del proprio carattere – come le sue abitudini, le impressioni, le idee, le inclinazioni e così via – allo stesso modo in cui uno scultore lavorerebbe la creta, premendo e tirando qua e là e piegando o raschiando quella o quell'altra parte per ottenere la forma desiderata. Per Owen, il carattere veniva formato in questo modo. Grazie all'educazione,

tutti i caratteri che appartenevano ad una determinata società potevano allinearsi con la vera natura dell'Uomo' ed era quindi possibile inaugurare il 'Nuovo Mondo Morale'. Owen esprimeva a pieno un'ideale paternalista ed esistenzialista del pensiero cooperativo che può mettersi allo stesso piano della concettualizzazione più sovversiva della cooperazione. Infatti, questa visione dovrebbe essere contrapposta all'idea di cooperazione ma, per Owen ed i primi cooperatori, il paternalismo e la cooperazione operano fianco a fianco, intrecciandosi e sostenendosi a vicenda.

1.2.3 *Necessitarianismo*

La chiave per capire l'Owenismo è la relazione tra il carattere, il contesto e la dottrina del necessitarismo, che costituisce un altro aspetto della critica sociale degli Oweniti. Quest'ultimi percepivano l'individualismo come la celebrazione dell'individuo egoista, che instillava nelle persone l'errata convinzione che fossero responsabili della formazione del proprio carattere. D'altra parte, l'interpretazione Owenita del 'necessitarismo' – una forma di determinismo – sosteneva che «nessuno può essere definito un agente libero, poiché le persone agiscono seguendo un forte impulso esterno che influenza le proprie volontà» (Claeys, 1989, p. 115).

Secondo Claeys (1989) questo principio ha un duplice significato. In primo luogo, va contro la tesi – un tempo di tendenza – che incolpava i poveri della loro condizione di povertà e di fallimento morale. In secondo luogo, ha avuto la funzione di 'elemento pacificatore' tra i seguaci di Owen (Claeys, 1989, p. 116), creando un deterrente per i conflitti. Dopotutto, credere che qualcuno non sia responsabile delle proprie azioni può aiutare ad accettare più facilmente il comportamento degli altri. Eppure, è importante sottolineare che il necessitarianismo ha una terza funzione: può rafforzare la visione, diffusa tra gli Oweniti, della razionalità universale basata sulla divisione binaria del mondo, identificando così ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Per gli Oweniti, un cattivo carattere, e le conseguenti impressioni errate del mondo che ne derivano, sono dovute dal disallineamento tra il contesto ed i principi della natura umana. Una tale visione rafforza ulteriormente la convinzione (come nel caso di Abram Combe) che nessun individuo possa «sostenere volontariamente idee errate» (Combe, 1825). Ne consegue logicamente che esiste un solo modo di vedere le cose correttamente e che se solo tutti potessero essere riallineati ed esposti alla verità, tutti arriverebbero a sostenere le stesse tesi.

Tale convinzione può avere un ruolo liberatorio, poiché potrebbe dare

alle persone la speranza di poter vivere in un futuro razionale, dove non esistono più comportamenti ‘malvagi’ e dove le persone decidano spontaneamente di agire attraverso i principi dell’azione collettiva. Poiché questa risulta una visione della società opprimente, dove le opinioni diverse non vengono accettate e dove viene fissato uno standard razionale a cui tutti devono ambire. In effetti, il necessitarianismo è spesso alla base delle visioni più autorevoli e autoritarie dell’Owenismo. Quest’ideale permette di mettere l’educatore in una relazione di assoluta superiorità gerarchica dove quest’ultimo «aiuta a creare e a modellare [l’educato]» o, utilizzando le parole di Owen, «l’educatore disegna il proprio allievo come se fosse il suo architetto» (Owen, 1825, p. 27).

1.2.4 *Il carattere e la razionalità uniforme*

Per gli Oweniti la razionalità è sinonimo di uniformità di opinioni, fondata su uno scientismo utopico, ma è anche la convinzione che la verità assoluta possa essere dedotta attraverso un’indagine scientifica paziente e rigorosa. John Minter Morgan auspicava che i rappresentanti di tutte le nazioni si riunissero e «sottoportassero le istituzioni ed i costumi di ogni paese a un rigoroso confronto e controllo, e quindi formassero sinteticamente uno schema di politica universale». La scienza, se correttamente applicata, avrebbe giocato un ruolo cruciale nell’apertura di una nuova società. Idealmente, la scienza deve sostenere le leggi naturali su cui costituire le società moderne adottando un vero e proprio ‘schema di politica universale’ (Morgan, 1834). La scienza era quindi vista come uno strumento per fornire un terreno neutro su cui costruire un avvenire diverso. Pertanto, l’obiettivo finale non è di creare un dialogo tra le nazioni, ma piuttosto di eliminare il bisogno stesso del dialogo. Questo bisogno nascerebbe solo in caso di opinioni divergenti e, tale differenza, può nascere solo in una società sbagliata.

Questo modo di vedere la razionalità si applica anche alla formazione del carattere. Considerando che un ‘carattere cattivo’ è il risultato di impressioni erranee e che non è possibile sostenere opinioni fallacee, allora ne segue logicamente che l’obiettivo della formazione del carattere è quella di influenzare le opinioni degli individui.

Tuttavia, è importante tornare alla chiave della filosofia sociale Owenita: la convinzione che le persone non vivano in unità separate. Ogni essere umano, secondo gli Oweniti, è a priori socievole. Pertanto, il percorso volto a spingere gli individui verso opinioni corrette e la formazione del proprio carattere individuale, risiede nel tipo di relazione che hanno con gli altri es-

seri umani. Per gli Oweniti, questo tipo di relazioni deve avvenire in una comunità, ritenuta la chiave fondamentale nella transizione verso il ‘Nuovo Mondo Morale’. Nel prossimo capitolo, verrà discusso il ruolo della ‘comunità’ nel pensiero owenita.

1.3 *Comunità*

Tra il 1820 e il 1840, gli Oweniti fondarono diverse comunità, quattro delle quali ebbero un successo importante: Orbiston in Scozia, Queenwood nell’Hampshire, Ralahine in Irlanda e New Harmony negli Stati Uniti. In un primo momento, gli Oweniti definivano le comunità nel senso lato del termine: un luogo fisico – delimitato da dei confini geografici – abitato da un numero limitato di persone. In realtà, queste comunità erano molto di più: erano degli esperimenti di trasformazione sociale, dove venivano testate le teorie Owenite per dimostrare che l’implementazione di un ‘Nuovo Mondo Morale’ era possibile. Nel tempo, gli Oweniti diedero diversi significati al termine ‘comunità’, diventando così uno strumento concettuale per articolare visioni utopiche di una società futura e per creare un mondo diverso.

1.3.1 *La comunità come legame sociale*

Un aspetto cruciale della comunità deriva direttamente dalla visione della socialità: la comunità veniva vista come un mezzo per costruire dei legami, delle relazioni che tenessero insieme gli individui, costituendo così una comunità basata su una visione utopica, dotandola di un significato sociale. La comunità per gli Oweniti rappresenta un piccolo passo verso quella che è una problematica teologica, politica e sociale: quella di giustificare le relazioni degli individui appartenenti ad una società. In un certo senso, è stato un tentativo radicale di rielaborare il concetto di fratellanza della tradizione cristiana, non riconducendolo però a un comandamento divino dettato dalle sacre scritture o della chiesa, con l’obiettivo di creare una forte base filosofica⁵.

Se consideriamo l’Owenismo come una rielaborazione della fratellanza, allora è possibile capire meglio le tipologie di sfide affrontate dagli Oweniti per fortificare le strutture sociali esistenti, basate sulla natura socievole degli

⁵ ... e scientifica, per gli Oweniti.

esseri umani. Questa socialità viene però erosa dal sistema individualista e vi è un impellente bisogno di salvaguardare l'umanità dall'individualismo. Ad esempio, quando gli Oweniti sfidarono l'istituzione del matrimonio, non stavano semplicemente cercando di sradicare una struttura sociale ereditaria per il gusto di farlo; piuttosto, vedevano il matrimonio come un altro apparato dell'individualismo, colpevole di aver costituito una società divisa in piccoli nuclei familiari che operano gli uni contro gli altri. Sfidando l'istituzione matrimoniale, gli Oweniti stavano cercando di estendere il concetto di 'famiglia' al genere umano nel suo insieme, eliminando il concetto di «singole famiglie con interessi separati e creando una comunità [...] avente un unico interesse [...] organizzata come un'unica famiglia» (Yeo e Yeo, 1988, p. 233). L'obiettivo del ridiscutere il modello classico familiare è quello di-sindividualizzare la società creando dei bisogni e degli interessi universali.

Il legame tra il carattere individuale di una persona e la conseguente visione della società ha continuato ad essere un tema ricorrente nel pensiero Owenita. Holyoake parlava dello spirito associazionista, William King sosteneva che il cristianesimo fosse fondato essenzialmente sullo spirito cooperativo, mentre Samuel Smiles, dedicò gran parte del suo lavoro allo studio del carattere ed affermò che «l'auto-coltivazione di sé deve sempre essere guidata dal principio del dovere». Questi pensatori ritenevano che qualsiasi concetto legato alla cultura, all'educazione o al miglioramento personale fosse qualcosa di vuoto, insignificante ed anche potenzialmente nocivo; a meno che non abbia l'obiettivo di rendere le relazioni tra gli individui comprensibili, creando un sistema senza individualità e attraverso il quale ogni individuo è legato dall'interesse reciproco e dove non esistono principi artificiali basati sulla competizione e sul guadagno materiale.

1.3.2 *La comunità come mezzo per la regolamentazione*

Idealmente, queste comunità sono di piccole dimensioni ed hanno come obiettivo di regolamentare la vita dei propri membri. Sebbene gli Oweniti credessero che i mali della società moderna potessero essere eliminati grazie ad una più equa distribuzione della ricchezza e ad un utilizzo dei mezzi di lavoro più razionale, altre problematiche richiedevano un controllo costante. Questa visione della società si basava sulla giurisprudenza già presente nei primi anni dell'Owenismo. George Mudie adottò molti aspetti della teoria sociale scozzese contemporanea, argomentando che «le conseguenze dannose dei principi di separazione e disunione, dove gli esseri umani si muovono esclusivamente seguendo i loro interessi, hanno cono-

sciuto un'applicazione errata del potere» e, di conseguenza, «uno Stato così innaturale richiede leggi severe, basate su un sistema sanzionatorio, seminando il terrore per tenere insieme le società» (Mudie, 1821, pp. 55-56).

Per gli Oweniti, la socialità innata degli esseri umani è interrotta e disorientata per sviluppare una società innaturale, portando così gli Stati a prendere decisioni artificiali (come, ad esempio, le punizioni al fine di correggere la condotta individuale) creando una maggiore confusione e l'infelicità. Una delle principali funzioni della comunità sarebbe quindi quella di regolare la condotta individuale senza ricorrere a incentivi artificiali, ma ripristinando l'equilibrio naturale che già esiste nelle comunità più piccole, lavorando così sulla socialità innata delle persone piuttosto che – come avviene nel sistema competitivo – contro di esso.

In un certo senso, si tratta di comprendere come funzioni la meccanica naturale degli esseri umani. «Perché [una persona] cerca di arricchirsi?», si chiede un Owenita rimasto anonimo. «È per il valore intrinseco della ricchezza? L'uomo d'affari [...] dedica tutta la sua prima giovinezza alla solidità e all'ansia [...] [così] da poter gratificare, durante la vecchiaia, il suo ego e racchiudersi nel lusso? Questi [...] sembrano essere gli oggetti della sua ambizione, ma non sono apprezzati di per sé: vengono apprezzati poiché gli danno la possibilità di essere ammirato dagli altri» (Claeys, 1989, p. 112). Le piccole comunità potrebbero eliminare questa sete di ambizione creando «sensazioni di imbarazzo e rimpianto, creando così una sanzione adeguata» da parte degli altri membri della comunità sul singolo individuo (Combe, 1825, p. 45).

Tale pensiero incarna la meccanica del pensiero Owenita. La società e gli individui vengono visti come un insieme di componenti (come gli interessi, le ambizioni, le inclinazioni) che possono essere condotti in diverse direzioni. Di conseguenza, il desiderio di essere stimati non è né qualcosa di buono né qualcosa di cattivo, è semplicemente legato alla socialità delle persone; ma può essere «una conseguenza della produzione del bene o del male» (Combe, 1825, p. 47), che segue un percorso naturale volto al raggiungimento della felicità, che può essere indirizzato erroneamente se si intraprende un percorso artificiale (ad esempio se gli individui seguono i principi della concorrenza) che porterebbe quindi alla confusione, un'errata identificazione dei propri interessi e, in definitiva, all'infelicità.

La comunità opera attraverso questa meccanica e svolge una funzione regolatoria. Gli Oweniti come Abram Combe credevano che le emozioni dolorose fossero la «punizione naturale del vizio», mentre la stima e l'affetto

ottenute dal saggio erano la «ricompensa naturale della virtù» (Combe, 1825, p. 47). Vale a dire che quando le azioni di una persona sono conformi alla legge naturale, si traducono in felicità poiché la pressione del gruppo aiuta a garantire una condotta virtuosa degli individui. Come scrisse Combe, «la percezione e la pressione della comunità sui singoli individui crea un cambiamento di condotta facendo così sparire la piaga dell'individualismo» (1825, p. 37).

1.3.3 *La comunità ed il suo potenziale creativo*

La funzione della comunità è quindi quella di disciplinare i comportamenti degli individui che dovranno conformarsi e aderire a un codice morale che, almeno per gli Oweniti, è chiaramente di stampo protestante e puritano. Questa rappresenta sostanziale con la base filosofica del primo movimento cooperativo. Infatti, se da un lato il concetto di comunità apre gli orizzonti a nuove possibilità e a nuovi modi di percepire il mondo, dall'altro chiude il dialogo con le pulsioni più conservatrici del paese.

Ciò non significa che il senso di comunità sia qualcosa da trasmettere agli individui come se fossero ricettacoli passivi. Piuttosto, nell'Owenismo, la comunità veniva vista come uno strumento attraverso il quale rielaborare gli ideali alla base della società. Eileen e Stephen Yeo sottolineano che gli Oweniti «hanno usato la comunità per aprire il pensiero su tre livelli: quello visionario, quello critico e quello costruttivo» (Yeo e Yeo, 1988, p. 232). Vale a dire che attraverso il senso di comunità, gli Oweniti hanno offerto una visione sociale utopica, criticato le strutture sociali esistenti e costruito nuove basi teoriche per lo sviluppo di un nuovo mondo. Tuttavia, l'uso del termine comunità implica che il significato sia costruito in modo cooperativo, non individuale, consentendo agli Oweniti di immaginare un mondo dove sia possibile «sbloccare il potenziale umano». In altre parole, gli Oweniti usavano la comunità per immaginare e creare un mondo diverso. Con i loro pensieri, gli Oweniti erano dei semplici utopisti; ponevano enfasi sul cambiamento del mondo attraverso la praticità e la comunità. Il mondo era visto come un laboratorio dove testare le reazioni della natura umana in diversi contesti.

1.4 *La fine della fase comunitarista*

1.4.1 *Il ritorno dell'auto-aiuto – un cambio di paradigma?*

Nel periodo tra il 1845 e il 1850 il movimento cooperativo conobbe un momento transizione. Ad esempio, l'esperimento sulla comunità di Queenwood fallì miseramente e costrinse molti Oweniti a respingere l'idea che il capitale privato potesse provocare una rivoluzione comunitaria. Mentre la conclusione di Owen fu che l'intervento dello Stato potesse essere la soluzione a tali problemi, altri cooperatori furono portati a concludere che la risposta risiedeva nell'auto-aiuto proveniente dal basso e dalle riforme politiche. Ciononostante, il precedente fallimento del *Reform Act* del 1832 e del 1848 aveva già spinto molti cooperatori a cercare tali risposte «nell'indipendenza economica locale e nelle capacità autogoverno» (Claeys, 1989, p. 263) piuttosto che nelle riforme parlamentari portando così il movimento cooperativo ad espandersi. Benché la transizione verso una seconda fase del pensiero cooperativo non interruppe il filone Owenita, ci furono comunque dei cambiamenti importanti. Il nuovo pensiero cooperativo basato sull'auto-aiuto fu ricollegato inizialmente al dottor William King di Brighton, influenzato dall'etica del mutualismo basato sulle virtù del risparmio e sulla convinzione che i lavoratori potessero sollevarsi dalla povertà attraverso l'auto-formazione ed una paziente accumulazione di capitale.

La visione di King sul mutualismo era già ampiamente diffusa tra la classe operaia britannica ed anche all'interno del movimento cooperativo stesso. Proprio in quel periodo, mentre Owen si trovava in Nord America (1824-1829), in Inghilterra venivano istituite molte cooperative di commercio (Sukverm, 1965, p. 158). Questo ha fatto sì che le prime cooperative non avessero la visione di insieme sulla cooperazione tipica di Owen. Tuttavia, per King, malgrado l'assenza di Owen, questo rappresentava il punto di partenza necessario per l'emancipazione delle classi lavoratrici. La sua pubblicazione più importante è *The Co-operator*, pubblicazione che prevedeva una parte teorica ed una parte pratica su come avviare le prime cooperative. Questa pubblicazione fu determinante per capire come attuare processi cooperativi mutualistici e molti accademici sottolineano come i pionieri di Rochdale abbiano seguito alla lettera questo manuale per aprire il loro negozio cooperativo. Durante la seconda fase del movimento cooperativo britannico, King scrisse nella rivista *Christian Socialist* che la cooperazione in realtà «non era mai stata politica, ma [era] fondata sullo sforzo personale, sulla cooperazione sociale e sul risparmio» (Claeys, 1989, p. 263).

Per King, quindi, questa nuova ondata cooperativa rappresentava un ritorno alla vera essenza della cooperazione.

La seconda parte del pensiero cooperativo è di grande interesse quando si studia l'essenza del carattere cooperativo. La seconda metà del XIX secolo vide una crescita senza precedenti del numero di società cooperative in tutto il Regno Unito. Questa forte crescita era dovuta al fatto che le cooperative si fossero fissate degli obiettivi economici decisamente più tangibili. Ciononostante, la dimensione spirituale della prima fase cooperativa – ovvero la visione sociale, la comunità come base per sviluppare nuove società e l'attenzione sulla base filosofica dietro alla cooperazione – svanirono. Questo capitolo non ha l'ambizione di esprimere giudizi di valore sulla seconda o sulla prima fase del movimento cooperativo. L'obiettivo non è neanche quello di dire che il movimento cooperativo contemporaneo abbia 'perso la strada' o perso il contatto con i suoi valori più autentici. Rimane però cruciale dare il giusto peso a questo cambiamento ideologico.

1.4.2 *Sulla 'pratica' cooperativa*

Per capire pienamente questo periodo e le conseguenti mutazioni sul pensiero cooperativo, è interessante osservare come siano cambiate le parole chiave dietro la cooperazione. Nel secondo movimento cooperativo si parla di educazione, conoscenza, pratica e utilità. Per gli Oweniti, l'educazione riguarda la conoscenza di sé e, di conseguenza, la coltivazione del proprio carattere diventa una pratica virtuosa. Tale visione dell'educazione rimane condivisa anche al di fuori dell'Owenismo. La Brighton Gazette ha riportato un corso di 'Educazione pratica' tenuto dal dott. King, che conteneva «un piano da perseguire nel mettere in atto le facoltà mentali dell'alunno nel momento in cui riceve le parti più elementari della sua educazione, formando in tal modo il suo carattere morale prima di farlo entrare nel percorso della vita, consentendogli così di resistere alle varie tentazioni del male che troverà durante la sua esistenza» (Mercer, 1947, p. 10).

Quindi, la formazione del carattere morale è l'obiettivo finale dell'educazione, prerequisito fondamentale per una società sana. In effetti, per King, il ruolo dei nuovi *Mechanics' Institutes* era quello di «creare un nuovo carattere per la società moderna [...], per risvegliare le vere potenzialità degli uomini e farli vergognare della loro povertà, dando peso e rispettabilità al desiderio umano di indipendenza» (Mercer, 1947, p. 6). Questa definizione di educazione conteneva i tratti distintivi della logica paternalistica e moralistica, tipica di molti riformatori sociali della classe medio-alta del XIX secolo.

Eppure, ci sono grandi valori dietro questo tipo di educazione pratica, poiché l'obiettivo era quello di creare uno sviluppo spirituale ed intellettuale.

La pratica diventa quindi una parola chiave del movimento cooperativo che contiene al suo interno lo scontro tra le varie correnti di pensiero del movimento, che spaziano da quelle più spirituali a quelle più materialiste. Questa tensione risulta ancora evidente se si analizzano le visioni di Edward Neale della *Co-operative Union* e J.T.W. Mitchell della *Co-operative Wholesale Society* (Woodin, 2011, pp. 85-86).

1.4.3 *La cooperazione come pratica*

Eppure, nonostante alcuni cambiamenti semantici, l'idea basata sul fatto che si diventi cooperatori cooperando è rimasta invariata durante le varie fasi del movimento cooperativo. George Mudie lanciò a Londra la *Economical and Co-operative Society* ma durò solamente qualche anno. L'obiettivo di tale società era di istruire una comunità composta da 250 famiglie. Mudie vedeva l'istruzione come qualcosa che andasse oltre l'insegnamento formale ma che avesse al contempo una capacità trasformativa ed educativa (Silver, 1965, p. 162). Inoltre, vedeva nella cooperazione la possibilità di formare il carattere dei membri della comunità. Allo stesso modo, per William Thompson, il carattere doveva essere formato «grazie alla creazione di una comunità cooperativa, che rappresenta una grande scuola pratica con l'obiettivo di aprire la mente senza voler raggiungere un qualsivoglia scopo specifico».

Il termine praticità veniva usato nella dottrina sulla socialità dell'Owenismo, dove si affermava che all'interno di un contesto cooperativo si risveglierebbe la natura socievolmente innata dell'essere umano, formando così il carattere. La cooperazione non viene più vista come un mero modello economico, ma come un modello di vita, un 'accordo' fra più parti – e come tale, è pratico. La cooperazione si basa quindi sul concetto di *understanding by doing*, sulla libertà positiva, dove la definizione di libertà, articolata dalla Lega Laburista del 1848 per gran parte owenita, «non consiste nel diritto ma nel potere dato ad ogni individuo della comunità di poter sviluppare le proprie inclinazioni», e dove ogni membro della società ha accesso ad una solida educazione e ai mezzi per «lavorare proficuamente per sé stessi e per la comunità in generale» (Claeys, 1989, p. 316). In altre parole, la vera libertà non è semplicemente proteggere l'individuo dalle interferenze dello Stato, ma dare potere all'individuo di essere in grado di vivere in modo significativo la propria.

L'educazione è sempre stata un elemento fondamentale per la cooperazione, dalla scuola per l'infanzia fondata da Owen a New Lanark fino ad arrivare al *Co-operative College* istituito a metà del XX secolo. Per Woodin (2011, pp. 89-90) «l'apprendimento è stato concepito come parte integrante di un contesto sociale». Per Owen, il carattere deriva in gran parte dalla psicologia del XIX secolo e doveva essere formato stimolando le varie facoltà coinvolte nella formazione delle idee. Pertanto, i metodi di insegnamento utilizzati a New Lanark prevedevano esercizi volti a stimolare il ragionamento nel bambino, piuttosto che una semplice trasmissione unidirezionale nozionistica della conoscenza. La geografia, ad esempio, è stata utilizzata per «reprimere sentimenti illiberali o inesplorabili» (Owen, 1824). I bambini sono stati incoraggiati a considerare quanto diverse sarebbero state le loro opinioni, le loro credenze e le loro abitudini se fossero cresciuti altrove, stimolando così la facoltà che consentisse loro di mettere in discussione la formazione ricevuta, una competenza necessaria per avere un carattere razionale.

Tale comprensione della praticità – sebbene correlata al moralismo e al paternalismo – è stata fondamentale per la cooperazione, soprattutto per sviluppare i suoi lati più creativi, sovversivi e sperimentali. Ed è soprattutto immaginando la comunità come una pratica cooperativa che la cooperazione comincia ad essere basata sulla collaborazione reciproca.

Tuttavia, ciò è in contrasto con il *Co-operative Union's Education Programme del 1910*, che afferma che l'obiettivo della «formazione del carattere e delle opinioni si basa sull'insegnamento della storia, della teoria e dei principi del movimento cooperativo [...] e, in secondo luogo [...] sulla formazione degli uomini e delle donne su come partecipare alle riforme industriali, sociali e alla vita civile» (Vernon, 2011, p. 39). La formazione del carattere e la sua importanza per la riforma sociale sono ancora oggi alla base del pensiero teorico degli educatori cooperativi, eppure i metodi per raggiungere questo obiettivo, attraverso l'insegnamento della storia, della teoria e dei principi cooperativi, sembrano lontani dalla nozione del *understanding by doing*, ovvero della pratica, così cara ai primi cooperatori. Ciò si basa quindi su una creazione *bottom-up* del carattere cooperativo che lo vede come un insieme di principi pre-programmati che possano essere trasmessi agli individui attraverso l'apprendimento.

Questa enfasi sull'auto-aiuto e la libertà positiva della seconda ondata di cooperazione, fa sì che all'interno del vocabolario cooperativo entrino nuove nozioni legate all'indipendenza e all'individualismo che precedente-

mente sarebbero state viste come parole appartenenti al sistema competitivo⁶. Verso la fine del XIX secolo, l'espansione del movimento cooperativo portò a una tensione tra l'etica sull'auto-aiuto e la volontà di centralizzare maggiormente il movimento cooperativo, una tensione che ha portato problemi alla cooperazione sia sul piano pratico che politico (Woodin, 2011, p. 92). A partire dal 1850, anche la cooperazione sfociò nel consumismo, rendendo più facile attrarre nuovi soci, ma creando così un indebolimento importante della comunità e della cooperazione intesa come pratica collaborativa e sperimentale.

1.5 *Conclusione*

In questo capitolo si è visto che per catturare il significato del carattere cooperativo non è sufficiente elencare una serie di caratteristiche fondamentali, che possano essere acquisite meccanicamente da un individuo. La cooperazione non è riducibile a un insieme di competenze. Quando il carattere cooperativo viene modellato nella sua massima espressione ha un impatto importante sulla società. L'obiettivo di questo capitolo era di riconfigurare il rapporto tra il carattere individuale e la comunità che i primi cooperatori hanno cercato di idealizzare nel nuovo mondo. Questi due concetti volevano creare un nuovo mondo, ricostruire il tessuto sociale e sfidare l'ordine apparentemente naturale della società.

Non vi è, tuttavia, alcun motivo per essere nostalgici. I concetti di carattere e comunità contenevano al loro interno dimensioni profondamente paternalistiche ed oppressive, senza dimenticare la pressante visione sulla razionalità e dell'uniformità di opinione e la convinzione che gli individui appartenenti alla classe media potessero essere corretti dai riformatori e diventare così rispettabili grazie al ruolo della comunità. Lo spettro della rispettabilità, della riforma dall'alto, della definizione di razionalità, appartenente solamente ad una classe sociale, era ampiamente condivisa agli albori del movimento cooperativo.

Eppure, con la scomparsa di questi vecchi concetti si è perso parte del

⁶ Qui è importante citare 'L'Individualismo', il 'Socialismo' e le 'Scienze sociali': ulteriori note su un processo di formazione concettuale, 1800-1850" di Claeys. Inoltre, il pensiero post-1840 di Holyoake implica la rielaborazione del concetto di individualismo nell'ideale cooperativo, mentre il Samuel Smile elabora la nozione dell'individualismo, ormai contemplato anche nella cooperazione, come di qualcosa appartenente al dovere sociale.

potenziale rivoluzionario di queste idee: il potere di re-immaginare il mondo. Infatti, la cooperazione non vedeva i cooperatori come contenitori passivi a cui trasferire la conoscenza. Piuttosto, nel primo linguaggio cooperativo vi era la possibilità di creare una vera e propria pratica cooperativa: la pratica di reinventare e cambiare il mondo cooperando. Questo ci riporta alle questioni sollevate da Richard Sennett all'inizio del capitolo sul come creare qualcosa di significativo nel tardo capitalismo. Nei suoi momenti migliori, la cooperazione fece esattamente questo; unire la libertà positiva degli individui all'enfasi creativa, consentendo così alle persone di poter creare qualcosa di significativo insieme.

I primi cooperatori possono essere additati, semplificandone il ruolo, come degli utopisti, ma hanno avuto il coraggio di immaginare un altro mondo, per portarlo fuori dall'oscurità e dargli così la giusta luce. Questi ultimi hanno provato a testare le loro idee, persino ottenendo dei risultati importanti. Qualora il movimento cooperativo decidesse di tornare ad essere il «produttore del mondo», come affermava Holyoake, potrebbe essere di grande utilità rivisitare alcuni dei concetti chiave appratenti al primo movimento cooperativo. Ma come possiamo riutilizzare concetti quali carattere, comunità e pratica in chiave moderna? In effetti, c'è un urgente bisogno di ripensare le proposte politiche, sociali ed economiche contemporanee. Tuttavia, non basta resuscitare queste idee, devono essere reinventate e adattate ai tempi moderni. E come può esserci una speranza se queste idee non vengono ripensate in modo radicalmente democratico, spudoratamente politico e senza avere l'ambizione anacronistica di sostituire un ordine naturale con un altro? Possiamo quindi ripensare la cooperazione come una pratica sperimentale ed aperta?

Bibliografia

CLAEYS, G. (1989) *Citizens and Saints: Politics and Anti-Politics in Early British Socialism*. Cambridge: Cambridge University Press

COMBE, A. (1825) *The religious creed of the new system with an explanatory catechism and an appeal in favour of true religion to the ministers of all other denominations*. Glasgow: General Books LLC

COMBE, A. (1825) *The sphere for joint-stock companies: Or, The way to increase the value of land, capital, and labour. With an account of the establishment at Orbiston, in Lanarkshire*. Edinburgh: G. Mudie

CUMBERLAND, R. (1727) *A Treatise of the Laws of Nature*. New York: Garland Pub, 1978

HALL, F., WATKINS, W.P. (1937) *Co-Operation: A Survey of the History, Principles & Organisation of the Co-Operative Movement in Great Britain & Ireland*. 1946th ed. Manchester: Co-operative Union

MERCER, T.W (1947) *Co-Operation's Prophet: The Life and Letters of Dr. William King of Brighton with a Reprint of The Co-Operator, 1828-1830*. Manchester: Co-operative Union

MORGAN, J.M. (1834) *Hampden in the nineteenth century; or, Colloquies on the errors and improvement of Society*. London: E. Moxon

MUDIE, G. (1821a) *The Economist*, no.2 (3 February 1821), p. 20

MUDIE, G. (1821b) *The Economist*, no. 4 (17 February 1821), pp. 55-56

Owen, R.D. (1824) *An Outline of the System of Education at New Lanark*. Glasgow: Wardlaw and Cunninghame

SILVER, H. (1965) *The Concept of Popular Education*. London: MacGibbon & Kee

VERNON, K. (2011) 'Values and Vocation: Educating the Co-Operative Workforce, 1918-39'. In *The Hidden Alternative: Co-Operative Values, Past, Present and Future*, edited by Anthony Webster, Linda Shaw, John K. Walton, Alyson Brown, and David Stewart. Manchester: Manchester University Press

WOODIN, T. (2011) 'Co-Operative Education in Britain during the Nineteenth and Early Twentieth Centuries: Context, Identity and Learning'. In *The Hidden Alternative: Co-Operative Values, Past, Present and Future*, edited by Anthony Webster, Linda Shaw, John K. Walton, Alyson Brown, and David Stewart. Manchester: Manchester University Press

YEO, S., YEO, E. 'On the Uses of "Community": From Owenism to the Present'. In *New Views of Co-Operation*, edited by Stephen Yeo. London: Routledge, 1988

CAPITOLO 2

Cooperative e beni comuni

Monica Di Sisto, Riccardo Troisi

2.1 *Introduzione*

La definizione di beni comuni, secondo l'interpretazione di Stefano Rodotà, «rinvia al fatto che essi sono indispensabili per la soddisfazione di bisogni fondamentali delle persone. Si istituisce così un nuovo rapporto tra mondo delle persone e mondo dei beni» (Rodotà, 2013). Il costituzionalista, padre della Commissione nazionale che nel 2007 fu incaricata dal ministro della Giustizia di redigere uno schema di disegno di legge per la riforma delle norme del Codice Civile sui beni pubblici, poneva sempre l'accento sul fatto che molti documenti nazionali e internazionali parlano di accesso all'acqua, al cibo, alla conoscenza in rete, ai farmaci essenziali, alla tutela del territorio come di diritti fondamentali, «da cui realizzazione esige appunto regole particolari per quei beni. Tra queste emergono quelle sulla partecipazione dei cittadini alla gestione, prevista dall'articolo 43 della Costituzione, che parla di 'servizi pubblici essenziali' da affidare a 'comunità di lavoratori o di utenti'⁷.

Rodotà aveva molto chiaro che non tutti i beni e i servizi essenziali al-

⁷ La Costituzione all'articolo 43 prevede la "possibilità di affidare a comunità di lavoratori o di utenti determinate imprese o categorie di imprese che si riferiscono a servizi pubblici essenziali o a fonti di energia o a situazioni di monopolio e abbiano carattere di preminente interesse generale" riconoscendo all'autogoverno dei cittadini utenti e dei lavoratori un ruolo pari a quello riconosciuto allo Stato ed agli enti locali.

l'interesse pubblico «possono essere attratti nell'area del 'comune', ma non per questo la gran massa dei beni pubblici diventa disponibile per qualsiasi disinvolta operazione», come scriveva criticando la nuova ondata di privatizzazioni promossa dalla Legge di Stabilità del Governo Letta. Altro elemento molto chiaro a Rodotà era il fatto che non per tutti i beni comuni può essere individuata una comunità che li gestisce. Per questi beni Rodotà indicava nella responsabilità pubblica la possibilità di qualificarli “in via generale” come comuni. E la forte raccomandazione rivolta alle istituzioni era quella di «confrontarsi con le esperienze che formulano progetti, realizzano innovazioni dell'ordine esistente, distinguendo certo, ma senza trincerarsi dietro rifiuti pregiudiziali» (Rodotà, 2013).

Il sentiero strettissimo aperto tra la gestione comunitaria e/o cooperativa dei beni comuni, in dialogo con le istituzioni da un lato, e dall'altro la loro esplicita dismissione da parte pubblica come la loro esternalizzazione camuffata da un malinteso principio di sussidiarietà⁸, è il crinale lungo il quale si sono mosse le esperienze europee e italiane che hanno provato a pensare e concretizzare il dettato costituzionale nella direzione indicata da Rodotà. Una strada resa anche più accidentata dalle politiche di austerità imposte dall'Unione europea, che attraverso la leva del debito hanno imposto ad alcuni Paesi la cessione ai privati for profit di servizi pubblici essenziali come nel caso del servizio sanitario e dell'istruzione in Grecia, rispetto ai cui impatti anche il presidente della Commissione Ue Jean-Claude Juncker ha fatto mea culpa in occasione del Ventennale dell'Euro (De Gregorio, 2019). Un recente report dell'organizzazione Council of Europe ha denunciato le politiche imposte come “violazioni dei diritti umani dei greci”, che non hanno fatto che «acuire disoccupazione e povertà estrema limitando la sovranità delle istituzioni locali e nazionali nel garantire i diritti dei propri cittadini» (Mijatović, 2019).

Anche l'Italia è stata fortemente colpita dalle politiche di austerità che, va sottolineato però, sono state molte volte utilizzate dalle amministrazioni nazionali e locali come alibi per una gestione clientelare delle dismissioni e degli affidamenti (Transparency International Italy, online). Lo sviluppo della cooperazione sociale all'interno dello spazio comunitario, come hanno segnalato anche Carlo Borzaga e Flavio Zandonai in un recente articolo, è

⁸ L'articolo 118 della Costituzione introduce il principio di sussidiarietà, e stabilisce che lo Stato e gli Enti locali “favoriscono la libera iniziativa dei cittadini, in forma singola o associata, per lo svolgimento di attività di interesse generale” creando le condizioni giuridiche perché i cittadini attivi si impegnino direttamente nella cura dei beni comuni.

stata limitata a determinati ambiti di attività «e soprattutto in parte fagocitata all'interno di regole di fornitura di beni e servizi per conto della Pubblica Amministrazione che hanno a volte penalizzato proprio la dimensione di legame con il territorio, attraverso la quale leggere i bisogni e intercettare risorse» (Borzaga e Zandonai, 2015, online). Comunque la si pensi nel merito, l'accademia è ormai concorde nell'indicare che la vera discriminante nell'efficacia e efficienza dei servizi pubblici risiede nella capacità e trasparenza del settore pubblico, competenza che si manifesta in tutta la sua importanza sia nei casi in cui questo rivesta il ruolo di gestore diretto, sia quando operi come soggetto regolatore di privati, non profit o for profit, ai quali vengano affidate le concessioni di gestione o le esternalizzazioni di beni o servizi (Mont D'Arpizio, 2018). In Gran Bretagna si sono diffuse anche forme miste di *governance* di rete come i *Community development trust* che coinvolgono organizzazioni e istituzioni (in particolare su base locale) con l'obiettivo di creare e mantenere *network* associativi e imprenditoriali che hanno come missione la rigenerazione e la valorizzazione di risorse locali (Le Xuan e Tricarico, 2013).

In Italia, a parte alcuni territori e esperienze che affronteremo nel dettaglio più avanti, la risalita di queste pratiche nel dibattito istituzionale e amministrativo è ancora molto limitato e molte delle esperienze più interessanti di rigenerazione degli spazi urbani sono state dissolte a seguito di conflitti con le autorità locali e nazionali. Tuttavia le Cooperative di comunità, a livello nazionale sono state considerate nel 2012 dal decreto Cresci Italia (L27/2012) come possibili soggetti di esternalizzazione per ampliare le opportunità di lavoro e di mobilità sociale che riguardano particolari settori (elettricità, acqua, gas, trasporti, credito e assicurazioni, costruzioni, servizi pubblici locali, ecc.) dove il livello di concorrenza è considerato particolarmente basso rispetto ad altri Paesi europei a causa di barriere all'entrata o di limitazioni sulle forme d'impresa che vi possono operare. Anche la Strategia Nazionale per le Aree Interne (2014-2020) le menziona come promotrici potenziali di progetti volti a creare occupazione, inclusione sociale e a ridurre i costi dell'abbandono del territorio in quelle aree (interne) “significativamente” distanti dai centri di offerta di servizi essenziali.

2.2 Cooperazione e beni comuni

La premio Nobel per l'economia del 2009 Elinor Ostrom ha ottenuto l'illustre riconoscimento dimostrando che è possibile una gestione migliore per i *commons* rispetto quella pubblica e a quella privata, ed è la gestione basata sull'autorganizzazione degli utenti. Attraverso una ricerca sul campo nella quale ha analizzato e modellizzato casi concreti di gestione comunitaria dei sistemi di irrigazione in Paesi in via di sviluppo insieme a altri esempi di gestione di bacini idrici negli Stati Uniti, ha dimostrato che, ad alcune condizioni, gruppi di cittadini e altri attori territoriali, interagendo razionalmente tra loro, possono stabilire regole e istituzioni di accesso alle risorse comuni, e farle valere volontariamente rendendole molto più efficaci di una gestione del tutto pubblica o del tutto privata.

Il contributo di Lorenzo Sacconi dell'Università di Trento, in continuità con questo pensiero, è stato molto importante nella messa a fuoco della maggiore efficienza della gestione cooperativistica e multi-attoriale dei servizi pubblici locali, delle risorse naturali e delle infrastrutture pubbliche rispetto alla loro gestione pubblica o a quella privatizzata (Sacconi, 2015). Sacconi sottolinea con grande chiarezza che i beni comuni non sono definiti da caratteristiche fisiche o tecnologiche ma da una particolare forma di *governance* e di gestione, basata in particolare sul diritto all'accesso. Essi, infatti, non sono caratterizzati dalla proprietà (pubblica o privata) perché mancano loro due caratteristiche essenziali della proprietà: il diritto di alienazione e il diritto di esclusione. I beni comuni possono essere risorse o infrastrutture fisiche o immateriali soggette a modelli di *governance* e gestione caratterizzati da un uso condiviso e appropriazione comune dei beni/servizi e da un accesso aperto ed eguale.

Riprendendo le analisi di Ostrom, Sacconi chiarisce che le condizioni per una *governance* condivisa efficace dei beni comuni passa attraverso: i) Confini chiaramente definiti; ii) Congruenza: la distribuzione dei benefici deve essere proporzionata ai costi che vengono imposti dalle regole; iii) Meccanismi di scelta collettiva: gli individui influenzati dalle regole devono poter partecipare alla loro statuizione; iv) Controllo: chi svolge l'attività di monitoraggio e controllo deve rendere conto agli utenti o deve essere egli stesso un utente; v) Sanzioni graduate: chi viola le regole di accesso alla risorsa deve ricevere sanzioni proporzionate alla violazione, e chi irroga la sanzione devono essere gli utenti stessi; vi) Meccanismi di soluzione dei conflitti: devono esistere sistemi istituzionali facilmente accessibili e accet-

tati per dirimere le controversie; vii) Riconoscimento del diritto di auto-organizzarsi: il diritto degli utenti di una data comunità di organizzare le loro istituzioni non deve essere messo in discussione dalle autorità pubbliche centrali. In caso di beni comuni su larga scala, vale un ulteriore principio, quello della *governance* su più livelli: ogni attività inerente alla *governance* della risorsa comune deve essere organizzata su più livelli, in armonia e mai in conflitto. Sulla base di questi principi è possibile rinnovare e consolidare il contratto sociale intorno ai beni comuni, nell'autogoverno cooperativo, con un valore aggiunto democratico accresciuto in quanto elaborato con modalità condivisa e autoimposto dai cittadini a sé stessi (Sacconi e Ottoni, 2015). In Italia le prime esperienze a dar gambe compiute a questa analisi sono state le Cooperative di comunità.

2.3 Le Cooperative di comunità in Italia

Le Cooperative di comunità sono imprese in cui i cittadini si auto-organizzano, diventando allo stesso tempo produttori e fruitori di beni e servizi, che non hanno altro scopo statutario se non migliorare la qualità della vita delle persone che le compongono, attraverso la produzione/fruizione di beni e servizi pensati da chi quelle comunità le vive quotidianamente (Legacoop, online). Sviluppatesi dal 2010 come evoluzione a cavallo tra cooperazione tradizionale e Terzo settore, nel 2016 Legacoop ne elencava tra i suoi soci 40 suddivise in 12 regioni (Abruzzo, Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, Liguria, Lombardia, Puglia, Toscana, Trentino-Alto Adige, Umbria e Veneto) con oltre 1500 soci (Legacoop, online). Quelle realtà nascevano con scopi molto precisi: rigenerare il patrimonio ferroviario recuperando a scopi sociali, turistici e pubblici tratti ferroviari inutilizzati e le oltre 1.900 stazioni impresenziate; animare aree interne, poco popolate, disagiate, ma anche aree urbane o piccoli centri ad alta vocazione turistica e culturale; convertire in *greenway* ciclopedonali o a treni turistici gli oltre 1.600 km di linee ferroviarie abbandonate; destinare a uso sociale e di turismo sostenibile almeno 600 case cantoniere abbandonate sulle 1.244 di proprietà dell'Anas. Euricse, nel suo Libro bianco dedicato a questo tipo di cooperazione parla di un "capitale dormiente" e della necessità, a partire dagli spazi quotidiani, «di rimettere in circolo competenze individuali, *asset* comunitari, beni pubblici, risparmi delle famiglie, e altre risorse tangibili o intangibili scarsamente utilizzate, con l'obiettivo

di prendersi cura della dimensione sociale» (Bodini *et al.*, 2016, p16). Si tratta, quindi «di un processo di riattivazione della società dal basso, che non viene guidato dalle disposizioni di un'autorità pubblica o da un interesse motivato prioritariamente al guadagno, ma dal desiderio di ciascuno di migliorare il proprio ambiente di vita, tramite un impegno collettivo. La logica che qui prevale non coincide né con i meccanismi che regolano l'intervento dello Stato né con quelli del mercato» (Bodini *et al.*, 2016).

Lo scopo di questa tipologia di cooperative deve essere quello di perseguire il benessere della comunità attraverso la produzione di beni e servizi di interesse generale e di promuovere processi di sviluppo economico e sociale 'dal basso', orientati al soddisfacimento dei bisogni fondamentali e al miglioramento delle condizioni economiche e della qualità della vita per la popolazione locale.

Le scelte che governano l'attività dell'impresa devono essere fatte localmente, centrate sulla stessa comunità locale e sulla sua capacità di auto-organizzarsi. Le risorse locali (materiali e immateriali) rappresentano il 'capitale territoriale' della comunità che produce vantaggi collettivi non divisibili e non appropriabili singolarmente e che è caratterizzato da specificità (risorse difficilmente reperibili altrove con le stesse caratteristiche), radicamento e non trasferibilità (risorse incorporate in quel determinato luogo). Partendo da queste risorse, gli attori locali devono talvolta anche essere capaci di attrarre risorse esterne di diversa natura. Per garantire che la cooperativa di comunità non finisca per proteggere interessi specifici, deve adottare un modello di *governance* il più possibile inclusivo, partecipato e rappresentativo della composizione sociale della comunità stessa. Da un lato, devono poter diventare soci della cooperativa tutti gli interessati alla sua attività: persone fisiche, persone giuridiche, organizzazioni non imprenditoriali ed enti locali. Dall'altro, deve essere previsto (anche attraverso procedure di consultazione *ad hoc*) il coinvolgimento di una pluralità di *stakeholder* (dagli utenti ai lavoratori, ma anche i finanziatori, i volontari, i cittadini, ecc.), così da sfruttare le opportunità che attori con interessi differenti siano in grado di individuare, cogliere e sviluppare.

Dal punto di vista normativo, alcune Regioni sono state apripista per l'apertura di una cornice normativa adatta ad accogliere e implementare questi progetti rigenerativi⁹. Nella gestione pratica sul territorio di questi

⁹ Tra le normative-pilota, troviamo: Regione Abruzzo, L. n. 25/2015 "Disciplina delle cooperative di comunità"; Regione Basilicata, L. n. 12/2015 "Promozione e sviluppo della

potenziali di innovazione, il Libro Bianco di Euricse segnala, tuttavia, alcuni problemi di rilievo, che ne hanno limitato la potenziale espansione: «il decentramento delle responsabilità dal governo nazionale ai governi regionali e locali che non è stato accompagnato da un adeguato decentramento anche delle risorse finanziarie necessarie per mettere in pratica quelle responsabilità – spiegano gli esperti – e, in secondo luogo, i finanziamenti messi a disposizione, invece di costituire una risorsa aggiuntiva a quelli ordinari (pubblici e privati), hanno finito spesso per sostituirli, diffondendo una cultura dello sviluppo locale orientata a ‘sfruttare’ le risorse pubbliche. Se in alcuni casi (ad esempio, i Patti Territoriali e i programmi *Leader*) ci sono stati, in generale, risultati positivi sia a livello nazionale che europeo, troppo spesso a causa di un’errata interpretazione di utilizzo delle risorse pubbliche, le politiche di sviluppo si sono tradotte in tradizionali strumenti di finanziamento alle imprese e agli enti locali» (Bodini *et al.*, 2016, p. 63).

2.4 *L’esperienza di Napoli: dall’Asilo Filangieri alla delibera-pilota*

A Napoli sono state approvate una serie di delibere comunali sull’uso civico che garantiscono per la prima volta non solo poteri di accesso, ma soprattutto di autogoverno ed autorganizzazione alle persone che si prendono cura del territorio.

Grazie una delibera del Consiglio comunale n. 24 del 22 settembre 2011, il Comune ha introdotto nello Statuto la categoria giuridica di “bene comune” all’interno delle “Finalità e valori fondamentali” dello Statuto medesimo, e che all’art. 3 stabilisce: «Il Comune di Napoli, anche al fine di tutelare le generazioni future, garantisce il pieno riconoscimento dei beni comuni in quanto funzionali all’esercizio dei diritti fondamentali della persona nel suo contesto ecologico». Questo primo atto innovativo e coraggioso ha permesso di creare lo spazio giuridico ed amministrativo all’interno del quale sono state regolarizzate e messe a sistema una serie di occupazioni di spazi comunali abbandonati tra i quali la struttura “Ex Asilo Filangieri”: un bellissimo spazio gestito da una “comunità aperta degli ope-

cooperazione”; Regione Emilia-Romagna, L. n. 12/2014 “Norme per la promozione e sviluppo della cooperazione sociale”; Regione Liguria, L. n. 14/2015 “Azioni regionali a sostegno delle cooperative di comunità”; Regione Lombardia, L. n. 36/2015 “Nuove norme per la cooperazione in Lombardia”; Regione Puglia, L. n. 23/2014 “Disciplina delle cooperative di comunità”.

ratori dello spettacolo e della cultura” della città, che negli anni è diventato un polo culturale e un centro di produzione artistica per l’area partenopea (Micciarelli, 2018).

Grazie a un processo di partecipazione ed un confronto con l’amministrazione, la Giunta del Comune di Napoli ha successivamente approvato un inedito strumento amministrativo per la gestione partecipata e condivisa del grande complesso immobiliare che nella sua nuova vita ha ospitato migliaia tra eventi e attività permanenti coinvolgendo decine di migliaia di cittadini partenopei: la delibera n.893 del 27 dicembre 2015. In questa delibera si fa esplicito riferimento a una strategia tesa a «favorire un percorso per il riconoscimento giuridico nonché socio-economico della cultura come bene comune», già contenuto nella Delibera di Giunta n. 400 del 25 maggio 2012 che destinava la struttura “a luogo di utilizzo complesso in ambito culturale”.

La delibera-pilota del 2015 stabilisce che, «in coerenza con una lettura costituzionalmente orientata dell’art. 43 della Costituzione, al fine di agevolare una prassi costitutiva di ‘uso civico’ del bene comune da parte della comunità dei lavoratori e delle lavoratrici dell’immateriale», «è utilizzata per sperimentare e garantire l’ampliamento e lo svolgimento dei processi partecipativi, articolati attraverso una programmazione delle attività e dei conseguenti utilizzo e gestione degli spazi da parte dei lavoratori dell’immateriale», la comunità di riferimento così individuata si impegna a favorire la creazione di un «centro di produzione e fruizione interdipendente» che ponga gli spazi e le risorse de l’Asilo al servizio delle lavoratrici e dei lavoratori dell’arte, dello spettacolo e della cultura e di tutta la cittadinanza. La proprietà dello stabile – in quanto demanio comunale – è del Comune di Napoli, che nella piena disponibilità dell’immobile, qualificandolo come “bene comune”, lo vincola alla destinazione di uso di un “centro di produzione”, inteso quale luogo adibito alla creazione e fruizione delle arti e della cultura, in cui si esercitano e sperimentano forme di democrazia partecipativa che determinano le condizioni d’uso collettivo dello spazio, nella consapevolezza che «vi è una stretta connessione fra l’interesse della collettività alla conservazione degli usi civici e il principio democratico di partecipazione alle decisioni in sede locale» (sent. Cort. Cost. 345/1997).

In concreto l’amministrazione comunale ha accettato e fatto proprie le norme di autoregolamentazione elaborate dal collettivo dei lavoratori e delle lavoratrici dell’arte e della cultura contenute nella “Dichiarazione di uso civico e collettivo urbano”, allegata alla delibera. L’immobile era già stato incluso tra i beni del patrimonio comunale abbandonati o parzial-

mente utilizzati e “percepiti dalla comunità come beni comuni suscettibili di fruizione collettiva” (delibera di consiglio n.7 del 9 marzo del 2015). In questo modo l’Asilo ha visto riconosciuti i suoi sperimentati organi di autogestione: l’Assemblea di indirizzo, i Gruppi di lavoro tematici e un nuovo Comitato di garanzia composto da personalità indicate anche dal Comune. L’Assemblea è libera e aperta a tutte e a tutte, non richiede registrazioni particolari, se non la partecipazione assidua ad almeno quattro riunioni nell’arco di tre mesi e la sottoscrizione di un impegno di “corresponsabilità”. Il tutto autocertificato nel “Quaderno de l’Asilo” che ne costituisce una sorta di verbale narrante di pubblica utilità. Attualmente a Napoli sono otto gli immobili, individuati attraverso le mobilitazioni degli abitanti e la progettazione partecipata dei piani di utilizzo, che vengono gestiti direttamente da assemblee auto-normate (Ex Asilo Filangeri, Online).

Un altro esempio che va nella stessa direzione è in corso a Palermo dove una Delibera di Giunta del Comune n. 74 del 13-04-2017 riconosce la sperimentazione dell’uso civico e collettivo urbano di parte del complesso di Montevergini, prendendo atto dell’esperienza di gestione diretta di un bene pubblico come bene comune, iniziata il 7 ottobre 2016, da parte di una comunità aperta e inclusiva che in questi mesi si è riunita nello spazio utilizzandolo in maniera condivisa (Micciarelli, 2017).

2.5 Le esperienze di Firenze: La fattoria di Mondeggi

Un altro caso che non ha ancora trovato una soluzione nella relazione con l’istituzione pubblica è nella gestione del bene è la Fattoria di Mondeggi, sulle colline di Firenze: un grande esempio di difesa collettiva per un bene comune (un’antica villa fattoria) promosso da cittadini e cittadine di Bagno a Ripoli (città metropolitana di Firenze) che hanno dato vita a un vero laboratorio di democrazia diretta e di autogestione incentrato sulla produzione agricola. Così, attorno al tema della terra come fonte di relazioni umane e di cibo, è nata una comunità diffusa (Cacciari, 2016).

Mondeggi rappresenta un esperimento riuscito di gestione di un bene secondo logiche comunitarie. Per questo esso è al contempo un tassello importante dell’urgente riflessione sui limiti dello sviluppo agro-industriale, e un’alternativa reale e funzionante. L’attivazione propositiva di un bene comune consente di dare una risposta pratica e attuabile alle perduranti crisi ecologiche, alla disoccupazione, al progressivo scadimento della qualità

degli alimenti, alla frammentazione del tessuto sociale rurale.

Questa comunità, che si organizza in forma assembleare e utilizza per amministrarsi il processo decisionale condiviso, ha mostrato caratteri positivi ed innovativi sotto vari punti di vista che vanno da quello prettamente agricolo a quello sociale e pedagogico. Il ruolo cruciale della fattoria nella promozione di relazioni ricreative, conviviali e sociali costituisce la base indispensabile di una identità condivisa e la premessa per il rafforzarsi di dinamiche di mutuo aiuto, cooperazione e condivisione che sono necessarie per il neo-radicalamento di comunità contadine. Il recupero e la rivitalizzazione di circa 80 ettari dei 180 totali dell'azienda, con coltivazioni di seminativi, di alberi da frutto, di ortaggi, piante aromatiche e zafferano, la gestione di olivi e vigne, l'allevamento ovi-caprino e di galline ovaiole, l'apicoltura, il vivaio, le produzioni erboristiche, la panificazione e la birraificazione, mediante la rivisitazione in senso agroecologico del modello agricolo tradizionale, hanno consentito il coinvolgimento di più di trecento persone del territorio nella custodia del bene comune, con progetti di autogestione di parte dell'oliveta e degli orti condivisi. In questo ambito è stato possibile il recupero di varietà locali di alberi, piante e grani, come anche l'organizzazione di giornate di scambio di semi e di una Casa delle Sementi.

2.6 *Il nuovo mutualismo nelle comunità urbane*

Nuove forme di mutualismo si stanno realizzando anche in zone urbane, per rispondere ai bisogni immediati praticando forme relazionali e economiche alternative, anche se su piccola scala, ed in alcuni casi per elaborare rivendicazioni più ampie, come quella del diritto a un lavoro adeguito e dignitoso. A Roma una delle esperienze più interessanti che stanno lavorando in questa direzione è S.Cu.P! - Sport e cultura popolare: un centro polifunzionale autogestito, nato nel maggio del 2012 dall'occupazione dell'edificio della ex Motorizzazione della Capitale ed in seguito sgombrato. Il centro ha ritrovato immediatamente una propria sede in alcuni capannoni abbandonati accanto alla linea ferroviaria della Stazione Tuscolana. L'idea è stata sin da subito quella di creare dal basso, uno spazio capace di produrre *welfare* comunitario su base territoriale, per dare una risposta alla crisi economica, sociale e culturale che colpisce la città da molti anni. Il *community welfare* è inteso come ben-essere comune e si struttura in una serie di pratiche volte a connettere innovazione culturale, necessità so-

ciali e territorio in una gestione diretta da parte dei cittadini.

S.Cu.P! offre servizi al quartiere e accoglie numerosi progetti: due palestre con per tutte le età, un'osteria popolare, una biblioteca, un'area polifunzionale per teatro e cinema, un'aula studio. Ogni prima domenica del mese viene organizzato Ecosolpop, mercato di artigiani e produttori di economia sociale e solidale dal quale è nato un gruppo d'acquisto solidale che promuove acquisti etici ed ecologici tra decine di famiglie del quartiere. Recentemente è stato aperto, a supporto, un punto di piccola distribuzione organizzata (InComune) per favorire attraverso una serie di ordini collettivi alcune realtà produttive che stanno praticando un modello di produzione agricola equa e sostenibile. Le attività culturali proposte, infine, spaziano da concerti, rassegne cinematografiche, presentazioni di libri, rappresentazioni e corsi teatrali, rassegne culturali, fino alle feste della tradizione popolare romana, con laboratori di formazione sul cibo, scambi di competenze e laboratorio artigianale.

S.Cu.P! è stato concepito sin dal suo avvio come uno spazio aperto ai movimenti sociali, ai comitati e alla cittadinanza attiva. Tantissime realtà attraversano questo luogo, organizzando riunioni, dibattiti e incontri pubblici, favorendo così occasioni di contaminazione e scambio anche tra realtà molto diverse che agiscono con diverse pratiche di civismo in città.

Lo sforzo di questo laboratorio è anche quello di stimolare la partecipazione da parte dei cittadini e le cittadine del quartiere, attivando (o spesso riattivando) le energie ivi già presenti, riconnettendo il tessuto sociale oggi disgregato e lacerato. In collaborazione con la cittadinanza attiva del territorio, i suoi partecipanti provano a riflettere sulla qualità della vita e promuovere lo sviluppo di modelli e pratiche sostenibili e salutari, incentrati sul benessere della comunità e sulla cura dell'ambiente difendendo, in primo luogo, i beni comuni urbani connessi al verde e alla mobilità, alla socialità e alla cultura, all'alimentazione e all'integrazione. Uno dei progetti visibili di questo lavoro è ALT - giornale partecipato di quartiere. Un giornale, web e cartaceo, pensato, in collaborazione con vari comitati e associazioni del territorio che cerca sin dal nome (ALT sta per Appio, Latino, Tuscolano, i quartieri in cui si è insediato) di rispecchiare le tante sfaccettature di questi quartieri, le loro anime e nodi tematici.

L'innovazione sociale innescata da luoghi come questo che stanno nascendo anche in altre città è proprio quella di provare a rigenerare spazi urbani abbandonati e restituirli come 'beni comuni' per una fruizione condivisa dal territorio dove alimentare legami solidali tra persone che non

hanno come obiettivo l'interesse economico o il profitto personale, ma il benessere della comunità che le costruiscono.

2.7 L'economia sociale e solidale alla frontiera dell'innovazione normativa: le CSA

Nell'ambito della ricerca europea denominata Susy un "Economia trasformativa: opportunità e sfide dell'economia sociale e solidale in Europa e nel mondo" nell'ambito del progetto '*Social & solidarity economy as development approach for sustainability (Ssedas) in Eyd 2015 and beyond*' (Di Sisto e Troisi, 2017) coordinato dall'associazione Fairwatch mappando consistenza e tendenze dell'economia sociale e solidale in Europa e nel mondo, è emerso come sia in corso una trasformazione concreta dell'economia nei territori e nelle comunità ai tempi della crisi, che coinvolge ambiti diversi – dall'agricoltura ai servizi – caratterizzata da elementi comuni nonostante la peculiarità di ogni contesto nazionale.

La ricerca ha coinvolto 32 paesi di cui 23 paesi membri dell'Unione Europea e 9 Paesi di America latina, Africa, Asia. Attraverso la lente di questo lavoro si rileva come si stanno moltiplicando attività economiche alternative al modello dominate, spesso complesse e molto diverse tra loro, ma che esprimono grande ricchezza di pratiche e valori affini e tutte provano a trasformare concretamente non solo le relazioni interne e il proprio agire ma anche i territori e le comunità che li abitano. Dall'agricoltura ai servizi, un'intera galassia di soggetti resiste e si sviluppa anche in ambiti difficili e ostili indicando così notevoli potenzialità di cambiamento reale nella vita quotidiana e nella convivenza sociale. Il concetto ancora 'aperto' di economia trasformativa indica dunque una strategia di transizione sistemica promuovendo e mettendo in una relazione da costruire giorno per giorno nuove forme e strutture di sviluppo locale profondamente alternative alla struttura economica dominante.

Da questa ampia analisi è possibile isolare diversi filoni di convergenza: innanzitutto una nuova centralità data al lavoro, nel tentativo di superare sfruttamento e precarietà con una ricostruzione del senso dell'operare e della sua retribuzione. Un altro elemento è quello che mette al centro dei progetti economici e di sviluppo i territori e le comunità, accompagnandole verso nuove tessiture e identità. In terzo luogo, la reazione alla frammentazione generata dall'organizzazione per funzioni delle filiere lunghe dell'economia e del commercio globale rappresentata da una riorganizzazione

dal basso per distretti di produzione e investimenti in una chiave solidale, dove si giocano nuove relazioni tra persone, siano esse produttori o consumatori intesi non come soggetti passivi ma come co-produttori.

Accanto a queste tendenze si evidenziano, ancora, nuovi percorsi per ricostruire e ricalcolare il valore nei processi produttivi e distributivi, cogliendo le sfide lanciate dalle pratiche di filiera e di piattaforma, ragionando sulle esperienze di economia circolare, di internalizzazione dei costi sociali e ambientali nella catena produzione-fruizione-rigenerazione, ma anche di valorizzazione di un'economia della cura di sé e del pianeta relegate nella dimensione dell'informale, della mercificazione o dell'autosfruttamento.

Tra i settori che registrano un cambiamento ed una forte innovazione sociale e normativa orientate ai beni comuni c'è quello dell'agricoltura, dove si stanno sperimentando forme di gestione condivisa dei fattori produttivi e nuovi approcci di mutualismo comunitario. Tra questi sicuramente i modelli di Agricoltura Sostenuta dalla Comunità (CSA) rappresentano esperienze rilevanti verso un cambiamento radicale della gestione dei beni produttivi in agricoltura. L'obiettivo di questo modello di gestione – in alcuni casi sostenuto dalle autorità locali nell'ambito degli strumenti di pianificazione dell'approvvigionamento alimentare delle città – è quello di realizzare una produzione che si svolga in modo programmato e non intensivo con la collaborazione tra i produttori, i consumatori e gli ecosistemi locali. La CSA è un patto formale tra aziende agricole e consumatori, nel quale si condividono costi, responsabilità e rischi legati alla produzione di una singola azienda agricola o di un sistema di piccole aziende.

Nella CSA, il cibo non è distribuito attraverso il mercato, ma in un proprio ciclo economico trasparente che è organizzato e finanziato dagli stessi partecipanti che programmano quantità e modalità di semina, coltivazione, allevamento, raccolta e produzione, valorizzando collettivamente il progetto, sostenendone il prefinanziamento e assorbendone frutti e eventuali perdite. L'accordo di CSA crea un rapporto diretto tra chi produce e chi consuma in cui i soci – spesso organizzati in Gruppi d'acquisto solidale –, prefinanziano e/o partecipano ai lavori agricoli e quindi fruiscono dei prodotti della terra e, in caso di perdite o rovesci, ammortizzano collettivamente i rischi di gestione. La CSA fa sì che produttore e consumatore condividano, così, il quotidiano di chi coltiva la terra sottraendo completamente la produzione dalle logiche e dalle strettoie della grande distribuzione e del mercato convenzionale. A livello europeo questo modello sta coinvolgendo oltre un milione tra produttori e consumatori organizzati soprattutto in Germania,

Francia, Spagna, e Paesi Bassi, e muove i primi passi anche in Italia.

Una delle esperienze-pilota italiane di questa modalità di vivere la produzione agricola all'interno della comunità locale si chiama Arvaia, cooperativa agricola biologica nata nel 2013 a Bologna e strutturata come CSA. Essa amministra 40 ettari di terreno alle porte della città il cui raccolto di verdura, frutta, tuberi, legumi, cereali e oltre 75 varietà di ortaggi viene suddiviso tra i soci che hanno finanziato l'anno agricolo in corso.

La sovranità alimentare, la rigenerazione del territorio attraverso l'agricoltura contadina di piccola scala e il superamento dei ruoli di produttore e cliente, disegnano ormai in tanti territori comunità di cittadini che si organizzano per produrre, insieme ai contadini, direttamente il cibo che finirà sulla tavola. Queste esperienze, come sottolinea Gustavo Esteva, sono generative di nuovi spazi comunitari in ogni insediamento urbano e rurale. Per questo la grande diffusione di orti urbani, giardini condivisi, aziende agricole collettive, creati e curati da associazioni di vicini su piccoli appezzamenti messi a disposizione dagli enti locali o occupati abusivamente, sono delle parti di campagna inserite nelle città il cui ruolo non è soltanto quello di offrire ai cittadini l'opportunità di "sporcarsi le mani con la Terra". Esse sono esperienze viventi della ricerca di un nuovo equilibrio tra esseri umani e ecosistemi, che passa attraverso la reciproca responsabilità attivata da una relazione di cura, un'esperienza non mediata dal denaro, ma animata dalla partecipazione al comune destino di viventi.

2.8 Beni comuni e economia trasformativa

L'economista Thomas Piketty, ne *Il capitale nel XXI secolo* sostiene che «uno dei grandi obiettivi del futuro è sicuramente lo sviluppo di nuove forme di proprietà e di controllo democratico del capitale. [...] Il mercato e il voto sono solo due modi, antitetici, per organizzare le decisioni collettive: altri modi, nuove forme di partecipazione e di *governance*, sono da inventare» (Piketty, 2014, pp. 914-915). Da un diverso versante John Holloway, sociologo irlandese e teorico del movimento Zapatista, sposta ancora più in avanti la visione: descrive le forme di autogoverno che si sono strette intorno ai beni comuni dalla crisi del 2008 in poi come "la rivolta dell'essere capaci di lottare contro il potere". Holloway cita Marx che nella prima frase del Capitale spiega che: «La ricchezza delle società nelle quali regna il modo di produzione capitalista si presenta come una 'immensa ac-

cumulazione di merci». Halloway (2014) aggiunge che «Nei Grundrisse, Marx spiega: ‘Che cos’è la ricchezza se non l’universalità dei bisogni, delle capacità, dei godimenti, delle forze produttive [...]? (Cos’è se non) l’estrinsecazione assoluta delle sue doti creative, senza altro presupposto che il precedente sviluppo storico, che rende fine a sé stessa questa totalità dello sviluppo, cioè dello sviluppo di tutte le forze umane in quanto tali’. Si presenta in questa maniera perché è quella la forma sociale nella quale la ricchezza esiste. La forza umana della creazione, potenzialmente illimitata, è imprigionata nei limiti della forma merce. Un orrore assoluto, un incubo totale, un presente catastrofico che minaccia di condurci verso una completa autodistruzione. Com’è accaduto? Che significa? Come possiamo rompere queste forme sociali?».

Il ‘mettere in comune’ intorno ai beni comuni nel nome dei diritti vecchi e nuovi è il potenziale propulsivo di tutte le economie trasformative più innovative, ma il “come” è lo spazio in cui cresce il prossimo conflitto tra comunità e *corporation*. Come abbiamo avuto modo di approfondire anche nelle giornate di laboratorio partecipativo di ricerca collettiva “Storie del possibile” promosse nel 2018 da Comune-info, partecipazione e condivisione sono energie estratte e valorizzate dalle aziende-piattaforma che oggi valgono 4,3 trilioni di dollari secondo le stime del Center for Global Enterprise (Evans e Gawer, 2016). Queste aziende, grazie all’avanzamento tecnologico, estracono profitto da relazioni e interazioni lucrando su condivisione, azione e volontaria partecipazione tra i diversi elementi della produzione. I clienti di prodotti e servizi, per di più, diventano essi stessi fattori di produzione. Essi forniscono *feedback*, visibilità, sostituendosi o integrando i servizi clienti e *marketing* delle stesse aziende, ma le loro indicazioni servono anche a testare sul campo e a migliorare il risultato finale, diventando così parte attiva, e non pagata, della ricerca e sviluppo dei prodotti.

Gli stessi dati personali e preferenze degli utenti di aziende/piattaforme tanto diverse tra loro e apparentemente gratuite come Facebook, Google, Instagram, ma anche Uber (citando solo alcune tra le piattaforme più note), non solo contribuiscono a farle crescere e a renderle sempre più efficienti e redditizie attivandole e veicolando pubblicità pagante evidente e occulta. Diventano essi stessi patrimonio commerciabile e scambiabile contribuendo ai dividendi degli azionisti. Paradossalmente, però, le aziende dell’emisfero digitale stanno estraendo valore da quegli stessi elementi che sono stati messi in campo dall’economia sociale e solidale come anticorpi al darwinismo di mercato – ad esempio gratuità, parità, scambio, feedback,

partecipazione – i quali, in questo contesto, ne diventano paradossale supporto e elemento di rinforzo (Parker *et al.*, 2016).

La mercificazione estrema delle modalità e del concetto stesso della cooperazione nelle piattaforme, però, è come se ne facesse emergere con maggiore potenza il potenziale sovversivo delle vecchie logiche di valorizzazione e di accumulazione. Bauwens e Niaros (2017) descrivono la “crisi del valore” che interessa il nostro mondo come un segno di una trasformazione sottostante nel nostro “sistema del valore”. La società si sta spostando da un sistema basato sul valore creato in un sistema di mercato (attraverso lavoro e capitale) ad uno che riconosce flussi più ampi di valore. Questi flussi si manifestano come ‘contributi’ a strutture basate sulla costruzione di risorse condivise, note anche come *commons*. Mentre questo nuovo sistema di creazione e distribuzione di valore opera ancora all’interno della tradizionale ortodossia del valore oggi, Bauwens e Niaros enfatizzano come comunità pionieristiche stiano lavorando per espandere il nuovo sistema dall’interno, e costruendo il potenziale per liberarsi prima o poi da questi confini.

Presentando casi di studio reali, come Enspiral (una coalizione imprenditoriale di realtà *mission-driven* con base in Nuova Zelanda), Sensorica (una *Open Value Network* basata sui *commons* che si interfaccia in parte con il mercato) e *Backfeed* (una possibile infrastruttura basata su *blockchain* per incoraggiare e ricompensare la produzione collaborativa), Bauwens e Niaros esplorano come nuovi regimi di valore possano rappresentare uno spostamento delle pratiche della condivisione e cooperazione verso modalità post-capitaliste.

Molte nuove forme di aggregazione sociale, come quelle che abbiamo brevemente illustrato, rifiutano, in modi differenti, come pratica politica il dogma del profitto, e sottraggono al mercato con pratiche cooperative tempo, relazioni e saperi, ponendo le fondamenta di un autentico e variegato movimento che alcuni, insieme a Massimo De Angelis, chiamano “arcipelago dei *commons*”. Il fine ultimo del *commons* non è il profitto, ma la riproduzione di uno o più aspetti della vita. Questo obiettivo è raggiunto attraverso il *commoning*, cioè il fare in comune, attraverso il quale non si crea soltanto ricchezza (di cose, idee, culture, affetti e relazioni), ma anche decisioni, regole, confini dei *commons* e rapporti con altri *commons*. Riconoscere i *commons* e le nuove forme di organizzazione raccoltesi intorno ad essi significa in primo luogo, anche da parte delle istituzioni che vogliono misurarsi con la potenza di queste innovazioni sociali, riconoscere l’esistenza

concreta di alternative, di altri modi di fare basati su altri valori rispetto a quelli propri del capitale. Secondo De Angelis anche il rischio del comunitarismo identitario, in questa nuova prospettiva, diventa di più facile risoluzione «perché lo si affronta così come si affrontano le divisioni all'interno di una comunità: attraverso la comunicazione, la sfida, la ricerca continua di una mediazione che porti a rendere evidente il fatto che il ben vivere si può solo creare insieme, con la collaborazione tra diverse comunità, non attraverso una lotta fratricida» (De Angelis, 2018).

Accettare la sfida della ricucitura del patto sociale attraverso la pratica dei *commons* chiede, inoltre, di rompere con il pensiero unico e riconoscere che ogni *common*, per quanto piccola sia la sua estensione sociale, è una cellula entro la quale delle forze sociali sono mobilitate per obiettivi di riproduzione che ha logiche diverse da quella estrattiva e concorrenziale che generano la crescita lineare. Infine, riconoscere i *commons* come forze sociali significa aprire un orizzonte entro i quali queste esperienze generatesi intorno ai beni comuni possono aumentare la loro forza sociale, e porre strategicamente la questione della loro diffusione ed espansione. Essi, però, avverte De Angelis «non possono essere ridotti agli stereotipi delle teorie dei *commons* e non devono adattarsi perfettamente a qualsiasi modello proposto da versioni romantiche o radicali di ciò che costituisce un sistema buono o socialmente giusto». La sfida più impegnativa di questa fase per la comunità scientifica e le istituzioni sarà, dunque, quella di accompagnare senza forzare, leggere senza interpretare, comprendere la complessità della trasformazione per evitare di costringere queste pratiche di resistenza in ghetti invece di una forma sociale che possa diffondersi ed evolvere.

Bibliografia

BAUWENS, M., NIAROS, V. (2017) *Value in the commons Economy: Developments in Open and Contributory Value Accounting*. Berlin: Heinrich Boll Foundation

BODINI, R.; BORZAGA, C.; MORI, P.; SALVATORI, G.; SFORZI, J. AND ZANDONAI, F. (2016) *Libro bianco: La cooperazione di comunità: azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Trento: EURICSE

BORZAGA, C. E ZANDONAI, F. (2015) *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità* <<http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/109-processi-generativi-impres-comunita.html>> (ultimo accesso 31/03/2019)

CACCIARI, P. (2016) *101 piccole rivoluzioni. Storie di economia solidale e buone pratiche dal basso*. Milano: Altreconomia

DE ANGELIS, M. (2018) *Commons, l'arcipelago del fare in comune*, <<https://www.dirittoinformatico.it/2018/04/98020/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

DE GREGORIO, A. (2019) 'L'autocritica di Juncker: "Durante la crisi, in atto un'austerità avventata"' in *Corriere della Sera* <https://www.corriere.it/economia/19_gennaio_15/autocritica-juncker-durante-crisi-atto-un-austerita-avventata-70de31f2-18c0-11e9-890c-6459c9c9c9c9.shtml> (ultimo accesso 31/03/2019)

DI SISTO, M., TROISI, R. (2017) *Verso un'economia trasformativa: l'esperienza sociale e solidale Considerazioni sulla Ricerca SSEDAS e alcune proposte per il futuro* <https://comune-info.net/wp-content/uploads/Sintesi-ragionata-26_04.pdf> (ultimo accesso 31/03/2019)

EVANS, P.C., GAWER, A. (2016) *The rise of the Platform Enterprise A Global Survey*. New York: The Center for Global Enterprise

EX ASILO FILANGERI (Online) 'Diamo i numeri! 54 mesi di Asilo' in *Ex Asilo Filangeri* <<http://www.exasilofilangeri.it/diamo-i-numeri-54-mesi-asilo/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

HOLLOWAY, J. (2014) 'Mettiamo in comune' in *Comune-info* <<https://comune-info.net/2014/06/mettiamo-comune/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

LEGACOOP (Online) *Dal patrimonio ferroviario ai beni demaniali: le opportunità per lo sviluppo locale, gli strumenti e le buone pratiche* <<http://www.legacoop.coop/cooperativedicomunita/wp-content/uploads/sites/27/2016/06/Beni-Pubblici-Valori-Comuni.pdf>> (ultimo accesso 31/03/2019)

LE XUAN, S., TRICARICO, L. (2013) 'Le Community Enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione' in *Impresa Sociale: Rivista fondata dal Gruppo Cooperativo CGM* <<http://rivistaimpresasociale.it/rivista/item/53-le-community-enterprises-in-gran-bretagna-imprese-sociali-come-modello-di-rigenerazione.html>> (ultimo accesso 31/03/2019)

MICCIARELLI G. (2017) 'Introduzione all'uso civico e collettivo urbano. La gestione diretta dei beni comuni urbani', *Munus Editoriale scientifica*, 1, pp. 135-162

MICCIARELLI, G. (2018) "L'uso civico e la rete dei beni comuni" in *Comune-info.net* <<https://comune-info.net/luso-civico-la-rete-dei-beni-comuni-emergenti/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

MIJATOVIĆ, D. (2018) Report of the Commissioner for Human Rights of the council of Europe. Strasburgo: Commissione for human rights

MONT D'ARPIZIO, D. (2018) Nazionalizzare o privatizzare? Serve comunque un settore pubblico competente in *Il Bolive – UniPd* <<https://ilbolive.unipd.it/it/news/nazionalizzare-privatizzare-serve-comunque-settore>> (ultimo accesso 31/03/2019)

PARKER, G.G., VAN ALSTYNE, M.W., CHOUDARY, S.P. (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You*. New York: Norton

PIKETTY, T. (2014) *Il capitale nel XXI secolo*, Milano: Bompiani, pp. 914-15

RODOTÀ, S. (2013) La strategia del bene comune (online) <<https://triskel182.wordpress.com/2013/11/19/la-strategia-del-bene-comune-stefano-rodota/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

TRASPARENCY INTERNATIONAL ITALY (online) *Indice di Percezione della Corruzione 2018: Italia al 53° posto nel mondo* <<https://www.transparency.it/indice-percezione-della-corruzione-2018-italia-al-53-posto-nel-mondo/>> (ultimo accesso 31/03/2019)

SACCONI L., OTTONE S. (2015) *Beni comuni e cooperazione*. Bologna: Il Mulino

CAPITOLO 3

Cooperative e giovani

Katia De Luca

3.1 *La cooperativa è intergenerazionale*

La cooperativa è una forma di impresa ‘intergenerazionale’. Lo recitano, tra le righe, tutti i principi cooperativi. È un’impresa che nasce per rispondere ai bisogni dei soci, e conserva nel tempo questa sua funzione. Il patrimonio è indivisibile e, con questo, la cooperativa tende a conservarsi nel tempo per le generazioni future, investendo, trasformando, innovando.

Le cooperative non appartengono ad un singolo proprietario e nemmeno soltanto ai soci di quel determinato momento. Questi ultimi sono di fatto coloro che in quel periodo di tempo gestiscono quello che è un patrimonio collettivo (economico, di lavoro, competenze, esperienze, valori e valore), in una specifica comunità.

Questo patrimonio collettivo passa da una generazione di soci all’altra, viene incrementato con il lavoro e messo a disposizione della generazione successiva.

I soci che hanno iniziato l’esperienza del fare cooperativa insieme lasciano il passo a nuove generazioni di soci, trasferiscono nel tempo competenze ed esperienze dai soci anziani ai soci giovani, fino a lasciarne il governo. È così che la cooperativa ‘sopravvive’ ai suoi soci, basandosi su un processo positivo di investimento e trasferimento di competenze tra generazioni diverse di soci.

Ciascuna generazione si impegna a lasciare la cooperativa migliore di

come l'ha trovata, anche se purtroppo questo nella pratica non sempre è possibile e non sempre accade.

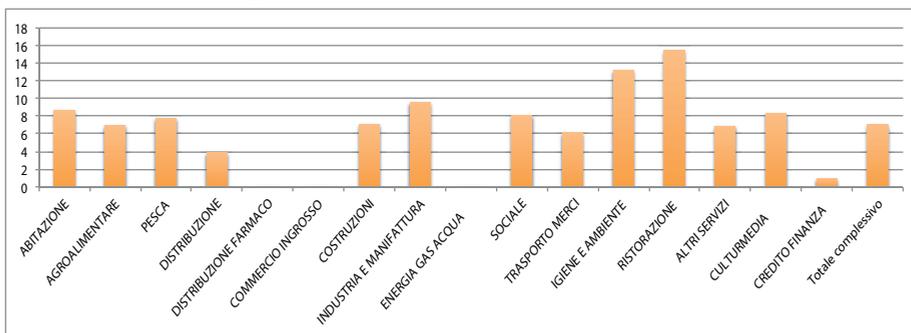
Senza il ricambio generazionale e il passaggio di risorse e competenze tra generazioni diverse, la cooperazione si sarebbe estinta.

3.2 *Qualche numero su giovani cooperatori e percorsi di crescita nelle cooperative*

Tanti sono i giovani che iniziano a lavorare in cooperativa, dopo un tirocinio formativo, un'esperienza di Servizio Civile, un progetto locale, una delle tante occasioni di incontro su un territorio. La cooperativa è lo spazio – spesso il primo – di incontro con il mondo del lavoro, con la pratica della partecipazione, con la condivisione del fare impresa.

L'intergenerazionalità che contraddistingue la forma cooperativa per le sue caratteristiche non semplifica però le difficoltà a sviluppare percorsi di crescita interna. Sono ancora pochi i giovani che co-costruiscono per tempo, insieme ai soci più anziani, ruoli di responsabilità nella governance delle cooperative. Sono ancora percorsi troppo lenti, spesso poco accom-

Figura 3.1
Percentuale dei consiglieri under 35 in cooperativa nell'anno 2016 per settori di attività



Fonte: elaborazione su dati Banca Dati Area Studi Legacoop (2017)

pagnati, non ancora sufficientemente guardati in un'ottica strategica.

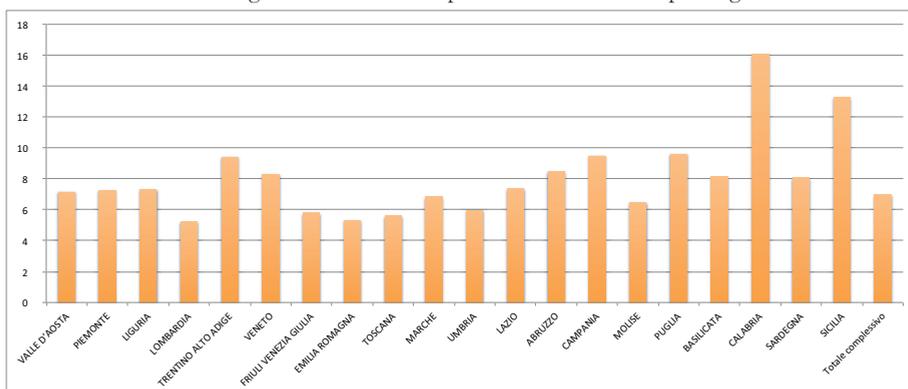
Dai dati della banca dati Area Studi Legacoop e banca dati AIDA Bureau Van Dijk relativi al 2016 per circa 6500 cooperative italiane, riscontriamo che i consiglieri di amministrazione hanno un'età media di 52 anni (AA.VV., Area Studi Legacoop, 2017). Solo il 7% degli oltre 27.000 consiglieri ha meno di 35 anni, con una differenza tra settori di attività delle cooperative, che varia dal 15% della ristorazione e servizi per l'ambiente, all'1%

nel settore del credito e della finanza, passando per un 6% della logistica e 7% delle costruzioni e dell'agroalimentare.

Se leggiamo i dati dal punto di vista geografico, gli under 35 rappresentano il 16,1% degli amministratori in Calabria, seguita dalla Sicilia con un 13,3%, dalla Puglia e dalla Campania rispettivamente con 9,6 e 9,5%. Tra le regioni con meno giovani nei consigli di amministrazione, la Lombardia con un 5,2% e l'Emilia-Romagna con 5,3%, seguita dalla Toscana con un 5,6%.

Figura 3.2

Percentuale dei consiglieri under 35 in cooperativa nell'anno 2016 per Regioni



Fonte: elaborazione su dati Banca Dati Area Studi Legacoop (2017)

La riflessione più immediata che si può fare su questi dati è quella sulle dimensioni delle imprese presenti in questi territori, sia dal punto di vista dei fatturati che del numero di soci, e su come questo possa rendere più complessi i percorsi di crescita dei giovani nella governance dell'impresa. Una seconda riflessione riguarda l'altra faccia della medaglia, quella dei numerosi giovani che, al sud, negli ultimi anni, hanno scelto la forma cooperativa per realizzare i propri progetti di impresa e di lavoro, insieme, diventandone naturalmente gli amministratori e incrementando i numeri che leggiamo.

3.3 Il ricambio generazionale nelle imprese cooperative

Le cooperative, che hanno tra i propri principi fondanti l'intergenerazionalità, vivono, tra le tante, la grande sfida del ricambio generazionale. La letteratura sul passaggio generazionale nelle imprese familiari o private

è abbastanza ricca. L'impresa cooperativa risulta invece molto meno studiata. L'avvicendamento, nel caso delle imprese cooperative, non riguarda soltanto il management, ma anche la governance, e questi elementi a volte coincidono, altre volte no.

Come accade per tutte le imprese, a maggior ragione per le cooperative, il ricambio generazionale è un processo che influenza le strategie di impresa, il clima organizzativo, la qualità della governance e del lavoro e una serie di aspetti legati al posizionamento sul mercato e al modo con cui si realizza lo scopo mutualistico. Ancor più che nelle imprese familiari o altri tipi di società, il ricambio generazionale garantisce la continuità e la possibilità, della cooperativa, di 'sopravvivere' ai suoi soci nel corso degli anni. Allo stesso tempo, nel ricambio generazionale c'è la possibilità di apprendere, cambiare, crescere. La consapevolezza sull'importanza e la strategicità di tale fase non è sempre sviluppata. I soci di oggi e di domani si trovano a costruire percorsi mai uguali tra loro.

Alcune riflessioni di carattere più generale, che comunque hanno effetti importanti sulla qualità dei processi di ricambio, riguardano la partecipazione e la formazione in cooperativa. Adeguate pratiche di partecipazione permettono di accrescere e valorizzare il senso di appartenenza e di comunità all'interno della cooperativa. Il perseguimento e la diffusione di una politica trasparente per un maggior controllo democratico, un aggiornamento periodico in merito alle attività dell'impresa e alle notizie più importanti che riguardano la vita dei soci e dei lavoratori, il raccogliere e condividere periodicamente suggerimenti e spunti di cambiamento e miglioramento migliorano la possibilità di far crescere giovani soci proattivi e capaci di assumersi responsabilità (Zarri, Badiali, 2012).

All'interno della carta dei valori dell'*International Co-operative Alliance*, il quinto dei sette principi fondamentali è rappresentato proprio dall'"Educazione, formazione e informazione", attraverso cui le cooperative si impegnano a educare e formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi diventino in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative (AA.VV., online). Questo principio non può prescindere dalla predisposizione di ciascun socio a conoscere, studiare, condividere e soprattutto aggiornare il sistema valoriale di riferimento della cooperativa, assumendo e maturando una visione aperta delle dinamiche sociali. L'attenzione all'educazione e alla formazione, che le imprese cooperative portano nel proprio patrimonio

genetico quanto l'intergenerazionalità, dovrebbe sostenere processi che facilitano il ricambio generazionale.

Attraverso pratiche di *co-operative learning* e di *knowledge sharing*, le cooperative dovrebbero essere al tempo stesso anche scuole di imprenditorialità orientate socialmente, nella consapevolezza di quel rapporto di intergenerazionalità, che è nel DNA della cooperazione (Menzani, 2015). Negli ultimi anni è ormai condiviso come la formazione rivolta ai soci non debba incentrarsi in via esclusiva sugli aspetti tecnico-professionalizzanti, ma debba prevedere anche spazi dedicati alla storia e ai principi della cooperazione, alla governance e alla gestione (cooperativa) dell'impresa. Accanto a questo, c'è la dimensione più individuale. Con il progredire dell'esperienza di lavoro e confrontandosi con diverse richieste nei contesti lavorativi in cui sono, i giovani tendono ad acquisire un quadro più realistico e articolato rispetto ai propri talenti, bisogni e valori e tale conoscenza inizia ad agire come vincolo nelle successive prese di decisione, fornendo un punto di riferimento nella gestione della propria carriera. Schein la definiva "ancora di carriera" ed è «un insieme di talenti, bisogni e valori autodefiniti dalla persona, che servono a guidare, integrare e stabilizzare la sua carriera» (Schein, 1978, p. 127).

Il ricambio generazionale porta a quello che in psicologia del lavoro e delle organizzazioni viene definito 'transizione di ruolo'. Con questa espressione si intende «lo spostamento psicologico e fisico tra ruoli, includendo il disinvestimento da un ruolo e l'inserimento in un altro» (Ashforth, 2001, 3). Si tratta di fasi che indubbiamente comportano una forte destabilizzazione, richiedono una ridefinizione cognitiva della situazione, cambiano il modo in cui si è visti dagli altri e richiedono di considerare possibili conflitti tra obiettivi personali e organizzativi (Sarchielli, 2003). L'equilibrio finale si stabilisce, così, attraverso il processo di adattamento al nuovo ruolo (Nicholson, 1984), che si colloca all'interno di cinque fasi interdipendenti: nella fase di preparazione la persona sviluppa le aspettative verso il ruolo futuro, attraverso l'elaborazione di rappresentazioni e creando motivazioni; nella fase di incontro inizia a ricoprire il ruolo, cercando di interpretare la situazione in base alle sue aspettative; attraverso i processi di assimilazione e adattamento in seguito la persona si adatta al ruolo, per giungere alla fase finale di stabilizzazione in cui le energie verranno rivolte principalmente allo svolgimento delle nuove attività.

Una ricerca qualitativa realizzata con imprese cooperative sul territorio nazionale (De Luca, Petruzzelli, Manuti, 2019) ha esplorato, attraverso in-

terviste semi-strutturate ai protagonisti del ricambio, i percorsi e le azioni messe in atto in cooperative di diversi settori e dimensioni per gestire il ricambio generazionale. I dati ottenuti attraverso le pratiche di interazione discorsiva sono stati analizzati mediante analisi diatematica, con il Modello SAM (Mininni, 2007) che parte dal presupposto che il senso di un discorso sia rintracciabile tentando di rispondere fondamentalmente a tre interrogativi: “chi lo dice? Perché lo dice? Come lo dice?”. L’analisi dei risultati restituisce alcune pratiche positive di ricambio generazionale nelle imprese cooperative, in alcuni casi più strutturate e formalizzate, in altri meno. Soprattutto, i risultati evidenziano pratiche più strutturate per l’ingresso di nuovi giovani, ma molto meno per i loro percorsi di crescita interni, sia dal punto di vista manageriale che in termini di governance. I cooperatori intervistati hanno riconosciuto, tra i contributi offerti dalle nuove generazioni, maggiori conoscenze tecniche – dovute a percorsi di studio più strutturati, spesso arricchiti anche da esperienze all’estero – e una propensione specifica all’innovazione. Su questo, i più giovani in cooperativa hanno inevitabilmente una maggiore competenza tecnica che permette di stare al passo con la rivoluzione tecnologica. Le tecnologie consentono, inoltre, un miglioramento dei processi comunicativi con possibile incremento della partecipazione e condivisione. Tra le *soft skills* riconosciute maggiormente nei giovani in cooperativa, una grande propositività e forte capacità di adattamento. Quando si esplorano gli strumenti principali per favorire la crescita dei giovani nelle cooperative, ritorna la relazione che intercorre tra strumenti di crescita e partecipazione. In cooperativa, infatti, promuovere la crescita dei giovani equivale soprattutto a fornire loro strumenti adeguati di partecipazione: consentire l’accesso a momenti e pratiche partecipative permetterebbe un incremento della consapevolezza e dell’esperienza utile a sperimentarsi.

Altro elemento citato dagli intervistati è la connessione tra strumenti di crescita e percorsi formativi, formazione manageriale cooperativa, forme di affiancamento e di ‘tutoraggio’ nel ruolo.

Progetti specifici, inoltre, sono stati pensati e avviati per capitalizzare le esperienze interne e generare ‘apprendimento organizzativo’, a favore soprattutto della crescita dei giovani e dell’innovazione organizzativa. La possibilità, invece, di assumere sempre più ruoli di responsabilità all’interno della cooperativa, ha permesso ad alcuni soci giovani di incrementare il proprio coinvolgimento e la propria passione, favorendo così una conoscenza dell’organizzazione cooperativa a 360 gradi. Tra gli strumenti uti-

lizzati e utilizzabili per favorire il ricambio generazionale, alcuni intervistati hanno citato la possibilità di generare e condividere delle regole scritte che possano facilitare il processo di rinnovo. Si tratta della presenza di regole di funzionamento all'interno dell'impresa cooperativa e verso l'esterno, che vengono esplicitate attraverso documenti come lo Statuto, i regolamenti interni, la carta dei valori.

Nel caso in cui il ricambio generazionale non venga pianificato e preparato adeguatamente, si verifica quello che nella ricerca è stato definito da uno dei giovani protagonisti del ricambio “un bello *shock*”, una situazione in cui si è catapultati in un nuovo ruolo, perché la situazione lo richiede, perché il presidente va in pensione, o per fronteggiare una situazione di crisi, senza aver maturato opportunamente la nuova prospettiva e senza aver costruito insieme un percorso. Tra le possibili difficoltà del processo di ricambio, è stata sottolineata la carenza di risorse economiche e finanziarie da destinare alla formazione. Questo è spesso superabile attingendo ai fondi interprofessionali, ma a questi si aggiungono i costi organizzativi della formazione, e la sempre maggiore difficoltà a dedicare alla formazione il tempo adeguato, nell'ambito dei processi e dell'organizzazione del lavoro. Sempre più si rivela necessario estendere e rafforzare le pratiche che consentono alle cooperative di assicurarsi un ricambio e quindi uno sviluppo futuro.

3.4 *Una rete tra giovani operatori: l'esperienza di Generazioni Legacoop*

Generazioni è il coordinamento dei giovani Under 40 che operano nelle cooperative e nella struttura associativa e di sistema di Legacoop. Il *network* nacque nel 2007 in Emilia-Romagna da un gruppo nutrito di giovani operatori e poi diventò una rete nazionale nel 2011 a seguito del 38° Congresso Legacoop, con l'obiettivo di approfondire le questioni generazionali, valutando le opportunità e le problematiche che i giovani affrontano nelle imprese cooperative e nelle strutture associative. Da allora Generazioni Legacoop ha l'obiettivo prioritario di proporre politiche e strumenti di sviluppo, innovazione, sostenibilità, con particolare attenzione ai temi del ricambio generazionale, della formazione e della crescita dei operatori. Favorendo il ricambio generazionale e rafforzando il protagonismo dei giovani operatori all'interno del movimento, si garantisce di fatto una prosecuzione dei principi e dei valori che sono la base della cooperazione,

stimolando parallelamente modelli di crescita collettiva. Generazioni promuove la cultura e il modello cooperativo tra i giovani come strumento di integrazione, riscatto sociale, soluzione occupazionale, risposta ai fabbisogni territoriali e collettivi. Generazioni mette in rete i giovani cooperatori, attiva luoghi e spazi di confronto, di dibattito e di sviluppo.

Generazioni Legacoop ha diffuso tra le cooperative il “libretto rosso”, un quaderno di strumenti che si rivolge ai giovani e vuole diffondere un’idea di cambiamento “dal basso”. Nel libretto si vogliono riepilogare alcune possibili azioni che un giovane cooperatore può concretamente tentare di attivare in cooperativa, per favorire ricambio e spinta per i percorsi di crescita. Tra i suggerimenti del quaderno, l’integrazione ai processi decisionali programmando percorsi di affiancamento formalizzati nel lungo periodo, istituendo momenti di partecipazione allargata alle direzioni, come momenti importanti di crescita professionale e di trasferimento dello “stile manageriale” dell’impresa cooperativa. Trasmettere competenze ed esperienze non è semplice, né scontato, e così il libretto rosso propone di valorizzare la prassi di “insegnare a insegnare” con una formazione specifica agli attuali dirigenti. Sarebbe utile prevedere sempre percorsi di affiancamento, *tutorship* e *mentoring* fra dirigenti senior e aspiranti. Anche nel libretto rosso la partecipazione agli organi sociali e alla vita della cooperativa è uno strumento importante di supporto alla crescita a favore dell’intergenerazionalità. Si può sostenere prevedendo un limite al numero dei mandati, migliorando i meccanismi di confronto e sostanziale partecipazione all’interno dell’assemblea, che è il più importante strumento di partecipazione alla vita della cooperativa e deve essere curato, usato, migliorato sempre. Come si può fare? Consentendo a tutti di partecipare attivamente, chiedendo ai soci più giovani di prendere la parola per esprimere il proprio punto di vista o anche solo per fare domande e condividere dubbi. La cooperativa è per definizione l’impresa delle generazioni per cui è lecito attendersi da questa uno sforzo in più sul tema di un ricambio necessario.

3.5 *Il modello cooperativo piace ai giovani*

Quando si parla di cooperazione e di impresa cooperativa all’Università, a scuola, con gruppi di giovani, non sarà difficile trovare interesse per un modello di impresa ‘che mette al centro la persona’ e non il capitale. L’idea attorno a cui si costruisce la possibilità, da parte di altri operatori, di pro-

muovere cooperazione e quindi crearne di nuova, suscitando interesse, si basa sul principio che l'impresa cooperativa è un'opportunità di creare occasioni di lavoro per sé stessi e per gli altri, nel posto in cui si sceglie di stare, con le persone con cui si condivide il progetto.

La cooperativa è un'impresa democratica di proprietà degli stessi lavoratori, che quindi consente l'inclusione e la partecipazione da parte dei soci all'attività dell'impresa, con una attenzione particolare alla comunità. È un'impresa capace di creare valore non soltanto per i soci, ma anche per un gruppo più ampio di persone, per altre cooperative e per un territorio. Chi fa cooperazione sta creando un'impresa che è allo stesso tempo capace di avere un ruolo attivo, che costruisce valore all'interno della comunità e del territorio in cui si muove. Ciò che piace particolarmente ai giovani è la possibilità di condividere con altri un percorso di impresa dove tutti i soci sono sullo stesso piano e allo stesso livello ('una testa un voto'). È affascinante per i giovani tutto ciò che riconduce all'uguaglianza e alla democrazia all'interno di una forma imprenditoriale, e a questo si aggiunge la possibilità, attraverso la cooperativa, di avere un impatto spesso visibile sulla propria comunità, di trasformare qualcosa, quasi sempre senza avere grandi capitali. A questo si aggiungono altri elementi, che di solito sono il motivo per cui le persone – non solo giovani – si associano per fare cooperazione: creare un lavoro, costruire un nuovo percorso di vita e professionale, lavorare in modo collaborativo.

Ai giovani piace la cooperativa anche perché ci vedono la possibilità di condividere delle competenze, soprattutto se sono nella fase iniziale del loro percorso professionale e non hanno ancora maturato grandi esperienze. 'L'unione fa la forza' è concetto che piace ai giovani, e lo ritrovano in cooperativa. La cooperativa consente ai giovani, spesso senza grossi investimenti economici, di condividere il rischio, le competenze, le opportunità. Sentono più di altri l'esigenza di costruirsi da sé delle opportunità di lavoro. La cooperazione può essere una risposta a questa esigenza, che non è sicuramente esclusiva dei giovani, ma assume per loro una valenza maggiore. In cooperativa, possono costruire per sé e per gli altri uno spazio di autonomia, libertà, possibilità di crescita, tutele, rispetto per la dignità della persona e del lavoro. Spesso si tratta di caratteristiche difficilmente rintracciabili sul mercato del lavoro nella stessa opportunità.

Negli ultimi anni si sono sviluppate e migliorate le modalità con cui si parla di cooperazione, si propone e si comunica ai giovani lo strumento cooperativo. Attraverso una serie di iniziative e strumenti del mondo coo-

perativo, oggi la cooperazione non viene più comunicata come uno strumento obsoleto: si pensi al programma Coopstartup di Coopfond e Legacoop, ad altre occasioni di lavoro fianco a fianco di scuole e Università. La cooperazione non aspetta i giovani negli uffici dei funzionari dell'associazione, ma entra nei luoghi frequentati da loro, utilizza i loro linguaggi, condivide esperienze di altri giovani, prova anche a immaginare lo strumento cooperativo in forme nuove, adeguandolo ai nuovi bisogni, alle nuove sfide e alle opportunità che i giovani cercano. Le nuove cooperative che nascono da questi incontri, spesso sono difficilmente inquadrabili in un settore specifico di attività: sono cooperative sempre più 'intersettoriali', che sviluppino progetti intersettoriali, lavorano con cooperative che operano in settori diversi dal loro, e tengono insieme, nel loro progetto, la tutela del lavoro e la spinta all'innovazione organizzativa e alla contaminazione.

Bibliografia

- AA.VV. (2013), *Il Libretto rosso di Generazioni* <<http://generazioni.legacoop.it/documenti-gruppi-lavoro/>> (ultimo accesso 04.06.2020)
- A.A.VV. (2017), *Consiglieri delle cooperative Legacoop per genere ed età, Area Studi Legacoop*
- AA.VV. (online), *Cooperative identity, values & principles, dal sito web dell'International Co-operative Alliance* <<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>> (ultimo accesso 04.06.2020)
- AMBROSI E., ROSINA A. (2009), *Non è un Paese per giovani. L'anomalia italiana: una generazione senza voce*, Venezia, Marsilio
- ASHFORTH B. E. (2001), *Role transition in organizational life: an identity-based perspective*, New York Laerence Erlbaum Associates
- BERNARDI A., MONNI S. (2019), *Parole chiave per l'impresa cooperativa del futuro*, Bologna Il Mulino
- CORBETTA P. (1999), *Metodologie e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino
- MENZANI T. (2015), *Cooperative: persone oltre che imprese*, Catanzaro, Rubettino
- DE LUCA K., PETRUZZELLI M., MANUTI A. (2019) *Il ricambio generazionale nelle imprese cooperative: una ricerca qualitativa*, in Atti del XVII Congresso Nazionale - Sezione di Psicologia per le Organizzazioni "Il futuro del lavoro, il lavoro del futuro: la psicologia per innovare, trasformare e crescere nelle organizzazioni", Lecce AIP Associazione Italiana di Psicologia
- INGUSCI E., TANUCCI G., RIPA MONTESANO D. (2016), *Work in progress for a better quality of life*, Lecce Milella Editore

- MININNI G. (2003), *Il discorso come forma di vita*, Napoli, Guida
- MININNI G. (2007), *Psicologia e media*, Roma: GLF editori Laterza
- OBeregelsbacher G.A. (2017), *Come gestire il passaggio generazionale*,
Wolters Kluwer Italia Ipsa
- ROSINA A. (2018), *Il futuro non invecchia*, Milano Vita e Pensiero
- SARCHIELLI G. (2003), *Psicologia del lavoro*, Bologna: Il mulino.
- SCHEIN E. H. (1978), *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, London, Addison-Wesley
- ZARRI F., BADIALI E. (2012), *Partecipazione in cooperativa: istruzioni per l'uso*,
Bologna Fondazione Barberini

PARTE II

BUONE PRATICHE E NUOVI ORIZZONTI COOPERATIVI

CAPITOLO 4

Una mappa delle imprese cooperative in Italia

Andrea Cori, Mattia Granata, Ketì Lelo, Salvatore Monni

Introduzione

Dal dopoguerra ad oggi, il dibattito accademico ha gradualmente confinato il discorso e la ricerca sul movimento cooperativo in uno spazio residuale all'interno della letteratura economica e dei libri di testo sulla gestione d'impresa (Kalmi, 2016). Inoltre, la difformità nella raccolta dei dati e la frammentarietà delle fonti locali impediscono ad oggi la creazione di un database completo a livello globale che permetta una lettura della portata complessiva del movimento cooperativo sotto le molteplici dimensioni.

Tuttavia, nell'ultimo decennio sono stati fatti importanti passi avanti nell'opera di riconoscimento e valorizzazione dell'universo cooperativo sia a livello nazionale che internazionale. Alla luce dei dati presentati dall'ICA (2020) la cooperazione assume infatti un ruolo di primo piano nel sistema economico mondiale. I circa 2.000 miliardi di dollari di fatturato generato dalle top 300 imprese cooperative nel mondo sulle oltre 3 milioni di cooperative censite in 156 Paesi, in aggiunta ad oltre un miliardo di soci e 280 milioni di occupati sono un'importante indicazione dell'ampiezza del fenomeno. In tal senso, sulla base del lavoro di ricerca effettuato, il campione analizzato, pur non esauendo l'effettiva dimensione del movimento cooperativo italiano, come verrà meglio specificato nel corso del capitolo, raccoglie un fatturato complessivo di oltre 122 miliardi di euro (circa il 4% del valore del fatturato complessivo del totale delle imprese italiane, Istat 2017)

e più di 1,18 milioni di addetti (il 7% circa del totale degli occupati nelle imprese italiane, Istat, 2017).

In questo contesto, l'obiettivo del presente contributo è di fotografare e descrivere con ragionevole precisione e a partire dalla distribuzione territoriale, temporale e settoriale, l'universo cooperativo italiano nelle sue principali variabili economico-dimensionali e qualitative. Alla luce della crisi economica scatenata dall'epidemia in atto, il lavoro di mappatura assume ulteriore rilevanza nel delineare una prospettiva di analisi sugli effetti futuri della recessione, sulla resilienza del movimento cooperativo (Bernardi e Monni, 2016; Bernardi e Monni, 2019; Zamagni e Zamagni, 2019) e sul ruolo che esso sarà in grado di svolgere nell'azione di contrasto al declino industriale e occupazionale. Il tasso di sopravvivenza e la longevità media delle operazioni di Workers buyout (WBO) realizzate, in Italia, in forma cooperativa (Monni *et al.*, 2017a; Monni *et al.*, 2017b; Monni *et al.*, 2017c; Area Studi Legacoop, 2020a), testimoniano a tal proposito il successo economico e sociale di questa opportunità di gestione e di risposta alle crisi aziendali.

4.1 *Le dimensioni dell'universo cooperativo italiano*

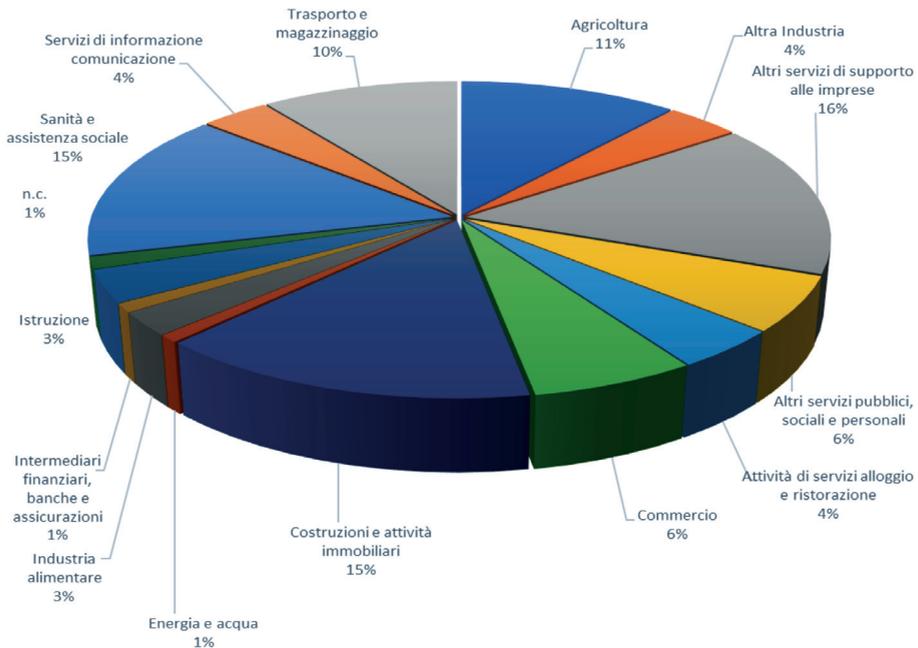
L'analisi descrittiva è frutto della combinazione di diverse banche dati. Nello specifico si è proceduto all'integrazione dei dati economici e occupazionali, estrapolati dalla banca dati Aida-Bureau Van Dijk (2020), con le informazioni ricavate dall'Albo delle Cooperative istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico (2020) e la banca dati dell'Area Studi Legacoop. Il grado di copertura dell'universo cooperativo non coincide nelle diverse fonti utilizzate sia per quanto riguarda la numerosità che la tipologia di dato. Per quanto riguarda la selezione del campione e le principali classificazioni adottate si rimanda alla nota metodologica.

È necessario premettere che il fenomeno che emerge dall'analisi dei dati di bilancio e degli occupati, estrapolati dalla banca dati Aida-Bureau Van Dijk, non esaurisce la reale dimensione del settore cooperativo, alla luce del fatto che l'universo preso in considerazione è limitato alle sole imprese che alla data di estrazione avevano presentato il bilancio in camera di commercio e che per quanto concerne i valori economici finanziari non è possibile includere, per le difformità nello schema di bilancio adottato, le banche di credito cooperativo, le banche popolari, gli intermediari finanziari, i confidi minori, i consorzi e le cooperative di garanzia e fidi e le so-

cietà assicurative.

L'universo delle società cooperative e consorzi cooperativi che possiamo considerare attivi¹⁰ risulta composto da 61.274 imprese distribuite piuttosto uniformemente nei principali settori economici (fig. 4.1). Si evidenzia tuttavia nel complesso una maggiore rappresentatività dei comparti dei servizi di supporto delle imprese, delle costruzioni e delle attività immobiliari, della sanità e assistenza sociale, della logistica e dell'agricoltura.

Figura 4.1 – Le cooperative e i consorzi attivi per settore



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

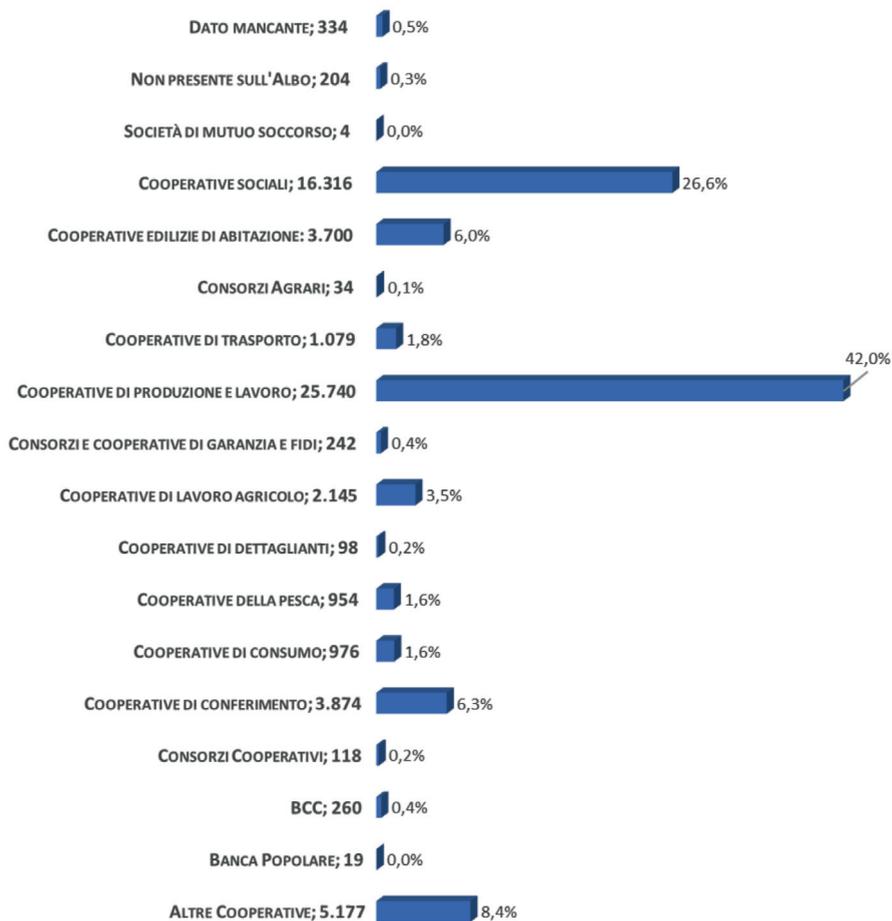
Dal totale delle cooperative considerate attive alla data di elaborazione dei dati, lo 0,3% non risultava iscritto all'Albo delle cooperative (fig. 4.2). Considerando le categorie d'iscrizione all'Albo delle Cooperative italiane, oltre il 42% rientra nella categoria di Cooperative di Produzione e Lavoro mentre il 26,6% è rappresentato da Cooperative Sociali. Seguono poi per

¹⁰ Sono considerate attive tutte le cooperative iscritte al Registro Imprese che alla data di riferimento non risultano avere procedure concorsuali in atto e che, ad eccezione delle imprese costituite dopo il 01/01/2016, abbiano depositato almeno un bilancio in camera di commercio tra il 01/01/2017 e il 31/12/2019.

numerosità le “Altre Cooperative”, le Cooperative di Conferimento e le Cooperative Edilizie e di Abitazione.

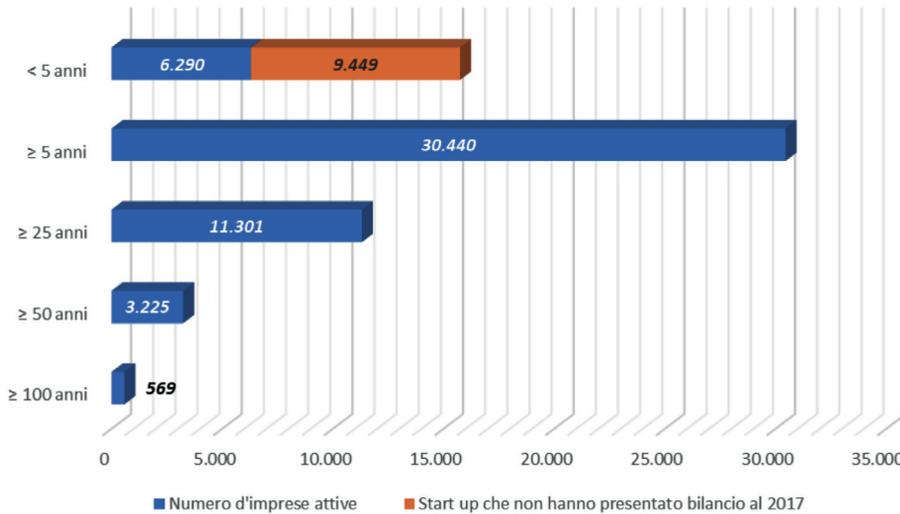
Figura 4.2

La cooperazione italiana per settore cooperativo (categorie dell'Albo delle Cooperative)



Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico MISE – Albo delle cooperative italiane (2020)

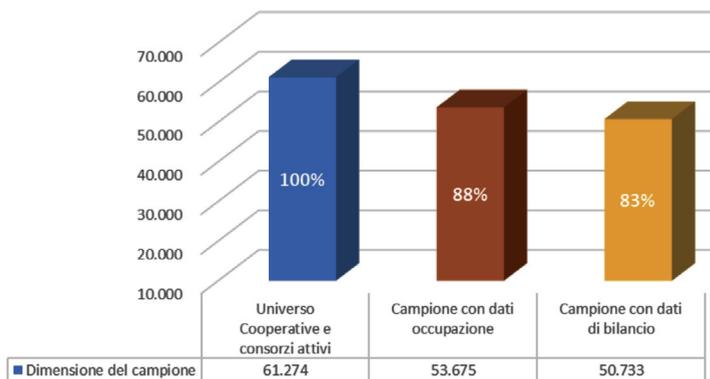
Figura 4.3 – Numero di cooperative e consorzi attivi per anni di attività



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

Dal totale delle imprese considerate attive, sono invece 53.675 le cooperative e i consorzi per cui è stato possibile ricavare il dato sull'occupazione e 50.733 le imprese per cui erano disponibili i dati di bilancio al 2017. La mancanza del dato di bilancio al 2017 per una parte non irrilevante delle cooperative attive è spiegata in primo luogo dalla presenza di 9.449 cooperative e consorzi nati a partire dal 2016 (fig. 4.3) e che non hanno presentato il bilancio al 2017 e come detto in precedenza dalla scelta di escludere il settore finanziario, bancario e assicurativo.

Figura 4.4 – Dimensione e copertura del campione



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

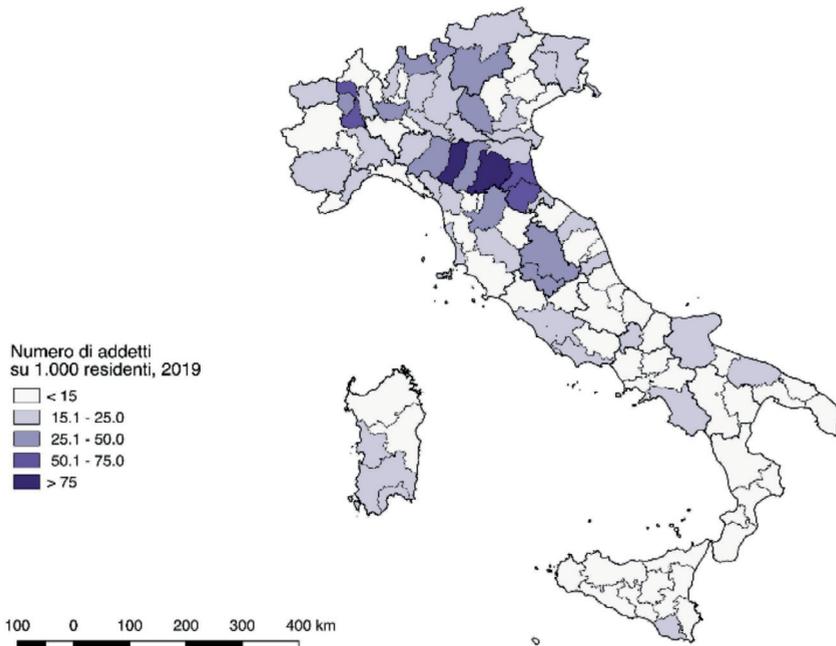
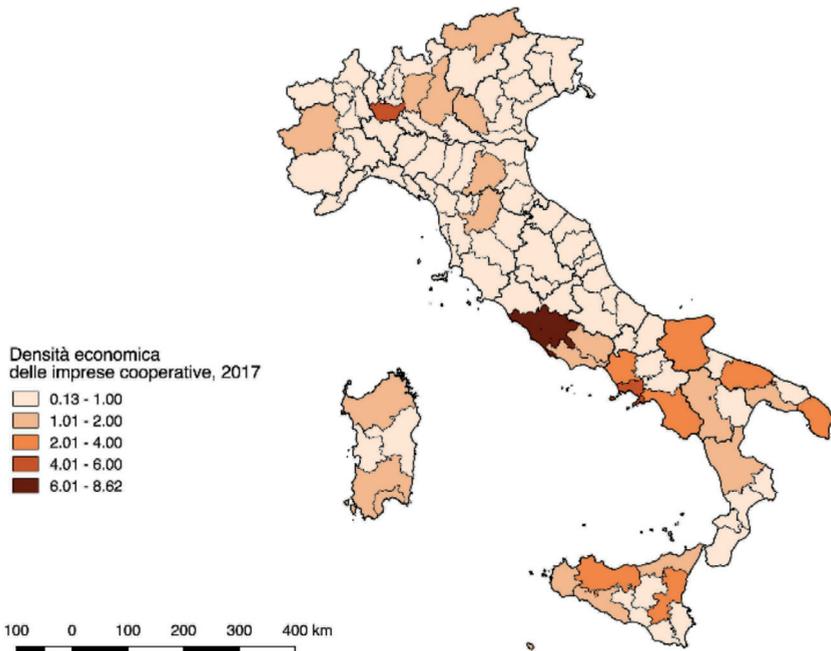
Ciononostante, i dati a disposizione sono relativi ad oltre l'83% delle imprese attive del settore cooperativo italiano (fig. 4.4) e consentono quindi di delinearne i confini in maniera ragionevolmente accurata.

Al fine di determinare l'incidenza delle imprese cooperative sul tessuto produttivo e sociale del nostro Paese, si è scelto di utilizzare due indicatori sintetici su base provinciale¹¹, l'indice di densità economica (DE) e il numero di addetti ogni 1.000 residenti. L'indice DE esprime, in termini numerici, la quota percentuale di cooperative in ogni unità territoriale (provincia) rispetto al totale Nazionale delle cooperative attive, mentre il secondo restituisce la quota millesimale di addetti sul totale dei residenti nelle unità territoriali.

Il valore medio di DE, per provincia, sul territorio italiano è di 0,93 mentre il valore mediano si attesta a 0,63. Da un punto di vista macro-territoriale, il valore rilevato nelle province del Sud e delle Isole è mediamente più elevato di quanto osservato nelle province del centro-nord. Nelle province del Mezzogiorno è mediamente l'1,2% la quota di imprese costituite in forma cooperativa rispetto al totale Nazionale, mentre nelle province centro settentrionali il valore medio di densità economica si attesta a 0,70. È comprensibile il dato sulle province più popolate d'Italia, Roma, Milano e Napoli, che mostrano valori di DE cooperativa ben al disopra dei valori medi. Nello specifico, nella provincia di Roma hanno sede l'8,6% delle imprese cooperative italiane.

In termini occupazionali, mediamente, ogni 1.000 residenti, 18,6 sono occupati in cooperativa. Sono 30 province, sui 107 enti amministrativi di secondo livello considerati, tutte collocate al centro nord del Paese e con una popolazione complessiva di 21.974.275 abitanti, con più di 20 addetti ogni 1.000 residenti. Da un punto di vista macro-territoriale i valori riscontrati evidenziano un quadro diametralmente opposto rispetto a quanto emerso dall'osservazione dei valori medi di DE. Il valore medio delle province collocate nel centro-nord del Paese è di 22,3 (24,7 nelle province del Nord) occupati in cooperativa ogni 1.000 abitanti mentre nelle province del Sud e delle isole lo stesso coefficiente medio scende a 11,9. Si rileva in aggiunta che nelle province di Bologna e Reggio Emilia circa il 9% degli abitanti sono occupati in cooperativa.

¹¹ 100 enti amministrativi di secondo livello (80 province, 14 città metropolitane e 6 liberi consorzi comunali in Sicilia), 2 province autonome in Trentino-Alto Adige, 5 province soppresse in Friuli Venezia Giulia e Valle d'Aosta, qui considerate per finalità statistiche e di organizzazione delle informazioni.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

4.2 *La distribuzione sul territorio italiano*

Sulla base dei bilanci e dei dati sull'occupazione disponibili, il settore cooperativo italiano sviluppa complessivamente un fatturato¹² di oltre 122 miliardi di euro, pari al 4% del fatturato delle imprese private italiane (Istat, 2017), e occupa 1,18 milioni di addetti che rappresentano oltre il 7% dell'occupazione complessiva registrata nelle imprese private italiane (Istat, 2017).

Circa il 60% degli occupati si concentra nelle cooperative e nei consorzi con sede legale nelle regioni settentrionali del Paese nonostante il 66% del numero delle imprese sia invece distribuito nell'area centro meridionale e nelle isole (Tabella 4.1).

¹² Esiste una discrepanza di copertura dell'universo cooperativo tra il campione analizzato per l'analisi economico finanziaria e il campione utilizzato per la raccolta dei dati sull'occupazione. Le principali variabili economico finanziarie fanno riferimento a 50.733 imprese con dati disponibili al 2017 e non includono le banche di credito cooperativo, le banche popolari (279 tra bcc e banche popolari), gli intermediari finanziari, i confidi minori (29 tra intermediari e confidi minori), i consorzi e le cooperative di garanzia e fidi (282) e le società assicurative. La dimensione occupazionale fa riferimento ad un campione più ampio pari a 53.675 imprese, che include oltre alle imprese analizzate per la dimensione economico finanziaria, le banche di credito cooperativo, le banche popolari, gli intermediari finanziari, i confidi minori, i consorzi e le cooperative di garanzia e fidi, le società assicurative e 2.641 imprese per cui è stato possibile integrare il dato mancante al 2017 (vedi nota metodologica).

Tabella 4.1
Distribuzione regionale della cooperazione italiana – numero di occupati (soci e non soci)

AREA/REGIONE	N.	%	DIPENDENTI	%
Nord Ovest	9.953	18,5%	308.739	26,1%
Valle d'Aosta	159	0,3%	1.964	0,2%
Piemonte	2.396	4,5%	80.086	6,8%
Lombardia	6.381	11,9%	203.673	17,2%
Liguria	1.017	1,9%	23.016	1,9%
Nord Est	8.346	15,5%	395.207	33,4%
Veneto	2.644	4,9%	90.827	7,7%
Trentino-Alto Adige	1.257	2,3%	30.636	2,6%
Friuli-Venezia Giulia	737	1,4%	24.916	2,1%
Emilia-Romagna	3.708	6,9%	248.828	21,0%
Centro	11.228	20,9%	240.077	20,3%
Umbria	663	1,2%	25.253	2,1%
Toscana	2.692	5,0%	78.645	6,6%
Marche	1.310	2,4%	23.758	2,0%
Lazio	6.563	12,2%	112.421	9,5%
Sud	15.503	28,9%	158.445	13,4%
Puglia	5.394	10,0%	63.621	5,4%
Molise	349	0,7%	3.688	0,3%
Campania	5.958	11,1%	52.792	4,5%
Calabria	1.737	3,2%	14.539	1,2%
Basilicata	951	1,8%	7.376	0,6%
Abruzzo	1.114	2,1%	16.429	1,4%
Isole	8.645	16,1%	80.476	6,8%
Sicilia	6.206	11,6%	53.502	4,5%
Sardegna	2.439	4,5%	26.974	2,3%
TOTALE	53.675	100%	1.182.944	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

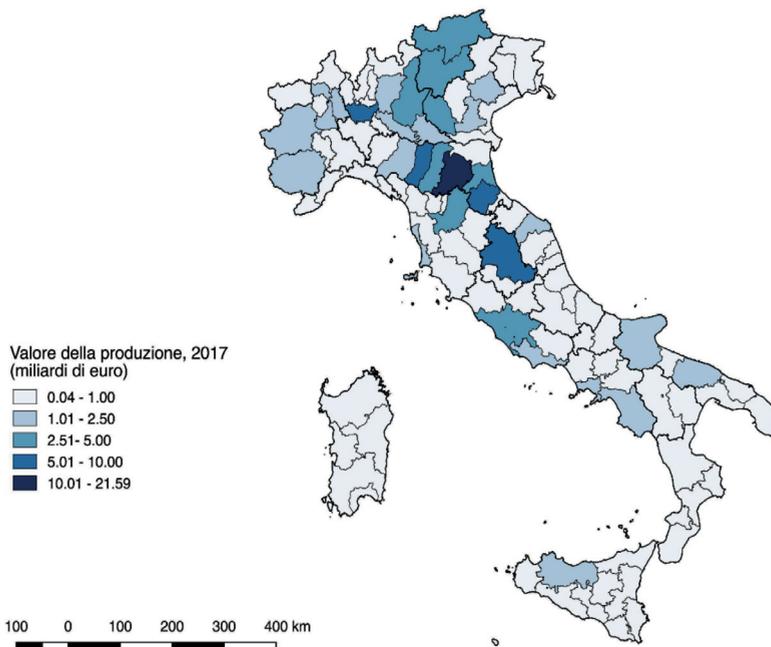
Alla luce del dato sull'occupazione, non sorprende quindi che il 70% del fatturato complessivo sia generato dalle imprese dell'Italia settentrionale (Tabella 4.2) con una netta prevalenza del Nord Est del Paese, trainato dall'Emilia Romagna, che genera a sua volta il 50% del volume d'affari totale con una capitalizzazione media circa dieci volte superiore a quella registrata tra le imprese del Sud e delle isole.

Tabella 4.2
Distribuzione regionale della cooperazione italiana – principali voci economico-patrimoniali –

AREA/REGIONE	N.	VALORE DELLA PRODUZIONE 2017	VALORE DELLA PRODUZIONE MEDIO	RISULTATO D'ESERCIZIO 2017	CAPITALE SOCIALE 2017	CAP. MEDIA	PATIMONIO NETTO 2017
Nord Ovest	9.419	26.634.820.836	2.827.776	83.867.763	778.389.382	82.640	6.857.202.118
Valle d'Aosta	155	121.529.583	784.062	1.003.585	7.023.293	45.312	53.420.905
Piemonte	2.289	7.334.205.759	3.204.109	66.519.255	206.912.324	90.394	2.248.136.306
Lombardia	5.990	17.362.427.166	2.898.569	58.686.913	517.173.275	86.339	3.746.960.162
Liguria	985	1.816.658.328	1.844.323	-42.341.990	47.280.490	48.000	808.684.745
Nord Est	7.876	59.053.044.347	7.497.847	366.059.967	2.012.728.404	255.552	16.119.580.544
Veneto	2.473	9.688.874.636	3.917.863	53.657.145	279.700.818	113.102	1.586.764.450
Trentino-Alto Adige	1.158	6.186.829.029	5.342.685	63.155.202	240.765.631	207.915	2.115.456.926
Friuli-Venezia Giulia	710	1.619.740.810	2.281.325	19.780.139	62.107.830	87.476	347.727.532
Emilia-Romagna	3.535	41.557.599.872	11.756.040	229.467.481	1.430.154.125	404.570	12.069.631.636
Centro	10.580	22.014.041.480	2.080.722	141.057.707	762.052.209	72.028	4.355.045.531
Umbria	621	5.537.375.448	8.916.869	87.543.208	123.777.612	199.320	1.262.018.108
Toscana	2.579	7.910.320.459	3.067.205	1.792.894	299.623.831	116.178	2.901.168.356
Marche	1.225	2.985.242.737	2.436.933	31.622.620	120.022.331	97.977	611.165.321
Lazio	6.155	5.581.102.836	906.759	20.098.985	218.628.435	35.520	-419.306.254
Sud	14.694	9.337.448.461	635.460	47.052.131	309.836.078	21.086	1.592.814.864
Puglia	5.128	3.162.229.266	616.659	12.599.751	92.182.634	17.976	523.431.780
Molise	338	202.522.709	599.180	627.517	7.806.748	23.097	30.194.285
Campania	5.658	3.312.265.007	585.413	29.526.795	72.540.055	12.821	520.827.396
Calabria	1.639	799.134.600	487.574	3.703.974	20.804.007	12.693	134.959.388
Basilicata	901	596.629.663	662.186	1.596.265	20.488.663	22.740	118.267.665
Abruzzo	1.030	1.264.667.216	1.227.832	-1.002.171	96.013.971	93.217	265.134.350
Isole	8.164	5.217.468.048	639.082	-1.494.489	217.036.005	26.585	944.180.692
Sicilia	5.901	3.629.449.396	615.057	11.061.314	140.532.640	23.815	589.399.929
Sardegna	2.263	1.588.018.652	701.732	-12.555.803	76.503.365	33.806	354.780.763
TOTALE	50.733	122.256.823.172	2.409.809	636.543.079	4.080.042.078	80.422	29.868.823.749

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida

Su base provinciale, le imprese con sede legale nella provincia di Bologna sviluppano circa il 17% (22 mld di euro) del volume d'affari della cooperazione italiana e oltre il 50% di quello generato dalle imprese con sede legale in Emilia-Romagna. Ad eccezione della provincia di Bologna, le altre province che mostrano un fatturato complessivo superiore ai 5 miliardi di euro sono tutte collocate nel centro nord del Paese e in ordine di fatturato sono Milano, Forlì-Cesena, Perugia, Reggio Emilia.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

4.3 Le classi dimensionali

Come già anticipato nell'aggiornamento terzo rapporto sull'economia cooperativa a cura di Euricse (Borzaga, C. 2017), il 57% degli oltre 122 miliardi di valore della produzione complessiva della cooperazione italiana si concentra nelle 242 imprese con un fatturato che supera i 50 milioni di euro (Tabella 4.3), mentre quasi il 90% delle imprese non supera i 2 milioni di valore della produzione sviluppando complessivamente una perdita di esercizio di 20 milioni di euro e l'11% del fatturato complessivo.

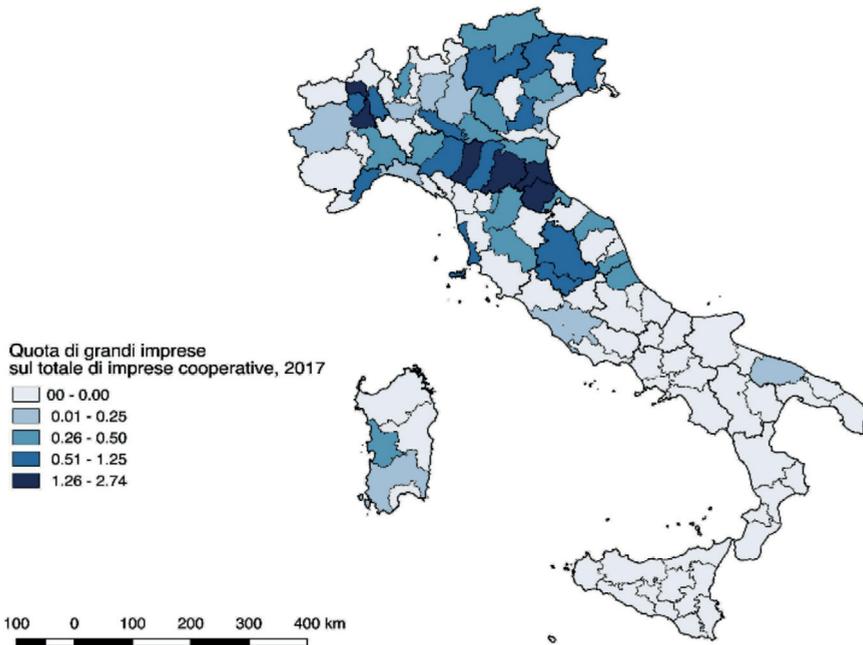
Tabella 4.3 – Numerosità, valore della produzione e utile d'esercizio della cooperazione italiana per classi di fatturato

DIMENSIONE PER FATTURATO	N.	%	VALORE DELLA PRODUZIONE 2017 (€)	%	RISULTATO D'ESERCIZIO 2017 (€)	%
≤ 2 mln	44.921	89%	13.792.433.162	11%	-19.776.433	-3%
≤ 10 mln	4.567	9%	19.431.996.384	16%	105.840.151	17%
≤ 50 mln	1.004	2%	19.401.042.377	16%	118.376.707	19%
> 50 mln	241	0%	69.631.351.249	57%	432.102.654	68%
TOTALE	50.733	100%	122.256.823.172	100%	636.543.079	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

Secondo i parametri attualmente utilizzati dalle Istituzioni e contenuti nella Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003, la quasi totalità delle cooperative è classificata come PMI, mentre le grandi cooperative sono 116. Quest'ultime sono tutte collocate in 43 (40%) delle 107 unità amministrative di secondo livello considerate. Solo 5 grandi imprese hanno sede legale nel Sud del Paese. Nello specifico il 46% del totale delle cooperative di grandi dimensioni è concentrato in Emilia Romagna e il 16% nella provincia di Bologna. Come è facilmente intuibile dalla mappa in basso, le province dove a livello numerico è più elevato il peso delle grandi imprese sul totale delle cooperative per provincia¹³ sono quasi esclusivamente collocate nel Nord del Paese e nello specifico in Emilia Romagna, Lombardia e Piemonte. Vercelli è la provincia che presenta la maggiore densità di imprese di grandi dimensioni (2,2%) le quali pesano per il 93% sul fatturato complessivo della provincia e occupano l'83% della forza lavoro.

¹³ La quota di cooperative di grandi dimensioni per provincia è stata calcolata sul totale del campione composto dalle 50.733 imprese attive con dati di bilancio.



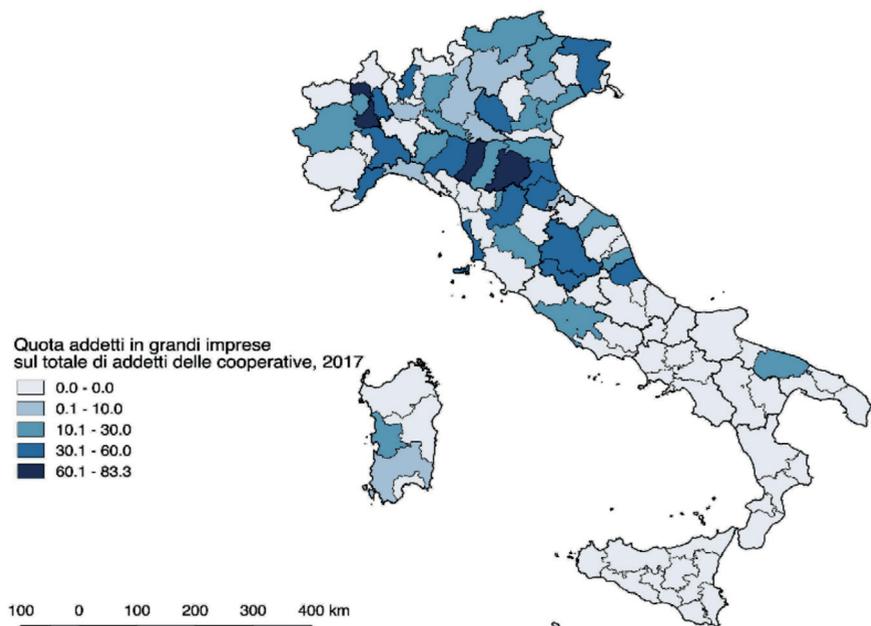
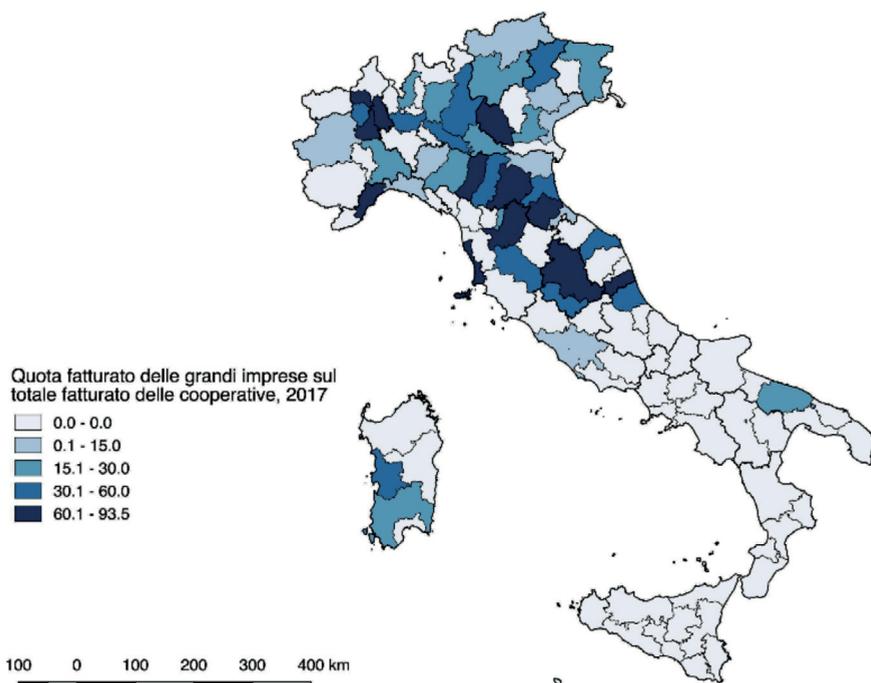
Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

Le cooperative di grandi dimensioni incidono in media nelle relative province sul 39% del fatturato totale e sul 29% sull'occupazione registrata nelle varie unità amministrative.

Le percentuali di incidenza sul fatturato¹⁴ e sul numero di addetti¹⁵ riflettono in linea generale quanto osservato precedentemente in termini di rilevanza numerica. Le province dove le imprese di grandi dimensioni incidono per oltre il 60% sul fatturato complessivo locale sono 11 delle 43 nelle quali hanno sede legale tali cooperative. Mentre in solo 4 di queste, Vercelli, Novara, Bologna e Reggio Emilia le grandi cooperative incidono per oltre il 60% sul numero di addetti locali in cooperativa.

¹⁴ La quota di fatturato generato dalle cooperative di grandi dimensioni per provincia è stata calcolata sul totale del volume d'affari generato dal campione composto dalle 50.733 imprese attive con dati di bilancio.

¹⁵ La quota di addetti in cooperative di grandi dimensioni per provincia è stata calcolata sul totale addetti del campione composto dalle 50.733 imprese attive con dati di bilancio.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

4.4 *La cooperazione a mutualità prevalente*

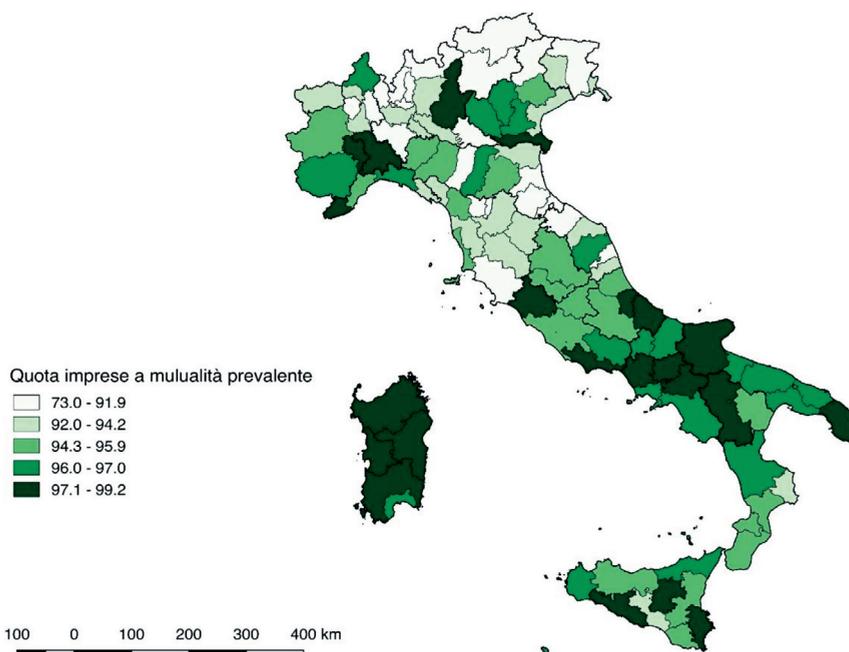
Tra tutte le cooperative e i consorzi attivi e di cui si hanno a disposizione i dati di bilancio il 93% è iscritto all'Albo delle Cooperative istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico (disciplinato dal D.M. del 23 giugno 2004) nella sezione delle cooperative a mutualità prevalente (Tabella 4.4). Sono circa il 5% del totale le cooperative che non presentano i requisiti della prevalenza, mentre lo 0,3% del campione non risulta iscritto all'Albo di riferimento.

Tabella 4.4 – Qualità dello scambio mutualistico

SEZIONE ALBO DELLE COOPERATIVE	N.	%	DIPENDENTI	VALORE DELLA PRODUZIONE 2017	RISULTATO D'ESERCIZIO 2017	CAPITALE SOCIALE 2017	PATIMONIO NETTO 2017
Mutualità prevalente	47.259	93,2%	1.058.086	113.681.356.723	3.802.873.456	567.594.288	29.141.850.887
Mutualità non prevalente	2.602	5,1%	36.827	5.810.361.342	223.248.073	70.087.384	1.798.024.230
Società di mutuo soccorso	1	0,0%	0	214.337	6.770	1.042	8.051
Dato mancante	2	0,0%	36	1.694.244	26.100	19.743	78.248
Altre tipologie	697	1,4%	4.420	503.526.303	45.631.223	-1.157.576	-1.084.436.216
Non presenti	172	0,3%	1.181	2.259.670.223	8.256.456	-1.802	13.298.549
TOTALE	50.733	100%	1.100.550	122.256.823.172	4.080.042.078	636.543.079	29.868.823.749

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida e Ministero dello Sviluppo Economico MISE – Albo delle cooperative italiane (2020)

Con esclusione delle cooperative non presenti sull'Albo, delle altre tipologie e delle società di mutuo soccorso, si è osservata su base provinciale la quota percentuale di imprese che presentano i requisiti di prevalenza. Mediamente nelle province del Sud e delle isole si rilevano i valori più elevati, con il 96,6% delle cooperative a mutualità prevalente, mentre nel Centro-nord la percentuale media di cooperative a mutualità prevalente è del 92,5%. In linea generale, il 21% delle province italiane la quota di cooperative a mutualità prevalente è superiore al 97%. Tra le province della Lombardia, si registra mediamente la percentuale più alta di cooperative a mutualità non prevalente e che si attesta al 10,5%. Allo stesso tempo, nelle province di Belluno e Sondrio si riscontrano le percentuali più elevate di cooperative a mutualità non prevalente e rispettivamente il 26,9% e il



20,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati Ministero dello Sviluppo Economico MISE – *Albo delle cooperative italiane* (2020)

4.5 *La nuova e la vecchia cooperazione*

Nella tabella 4.5 trova conforto uno degli assiomi della cooperazione che si basa sul principio dell'intergenerazionalità (Area Studi Legacoop, 2020b). Sono infatti il 7% le imprese attive da più di 50 anni e sviluppano circa il 32% del valore della produzione. Tra i 5 e i 25 anni di attività è invece concentrato il più alto numero di imprese. Sono 568 le imprese ultracentenarie del campione, di queste sono 448 le cooperative di cui si dispone dei dati di bilancio con un volume d'affari totale di oltre 7 miliardi di euro di fatturato.

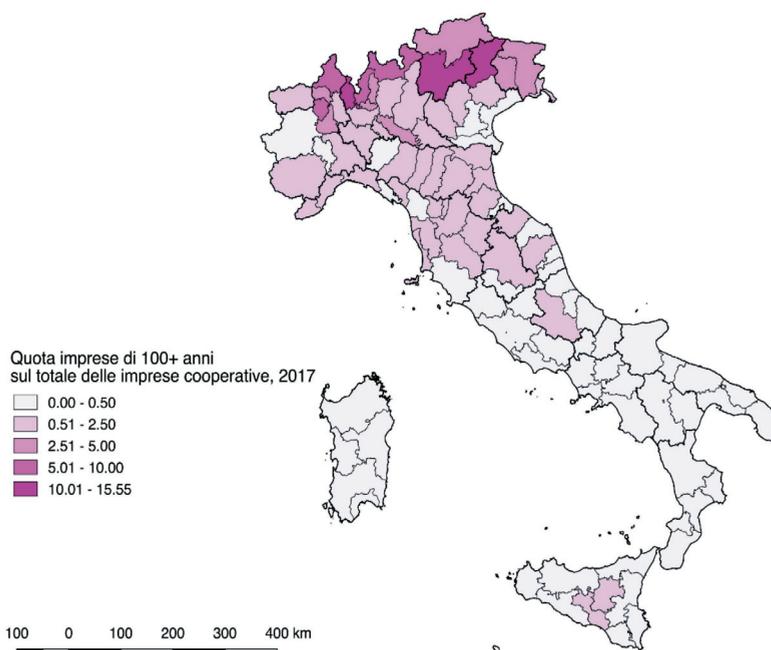
Tabella 4.5 – Numerosità, occupazione e valore della produzione per anni di attività

ANNI DI ATTIVITÀ	N.	%	DIPENDENTI	%	VALORE DELLA PRODUZIONE 2017 (€)	%
≥ 100 anni	448	1%	21.474	2%	7.375.826.335	6%
≥ 50 anni	3.079	6%	112.794	10%	31.671.188.835	26%
≥ 25 anni	10.922	22%	427.975	39%	38.679.214.299	32%
≥ 5 anni	29.994	59%	483.036	44%	41.489.889.962	34%
< 5 anni	6.290	12%	55.271	5%	3.040.703.741	2%
TOTALE	50.733	100%	1.100.550	100%	122.256.823.172	100%

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

La maggior parte della cooperazione ultracentenaria è collocata nell'area centro settentrionale del Paese con particolare riferimento alla Lombardia e al Trentino. Nella cartina in basso sono riportate le quote di imprese con più di cento anni sul totale delle imprese delle relative province. L'analisi mostra una maggiore densità di imprese ultracentenarie nelle province di Trento, Belluno, Varese, Sondrio e Como. Nella stessa provincia di Trento sono 81 sul totale di 568 le cooperative ultracentenarie. Sono solo 31, di cui 19 nelle isole, le cooperative ultracentenarie con sede nelle regioni del mezzogiorno¹⁶.

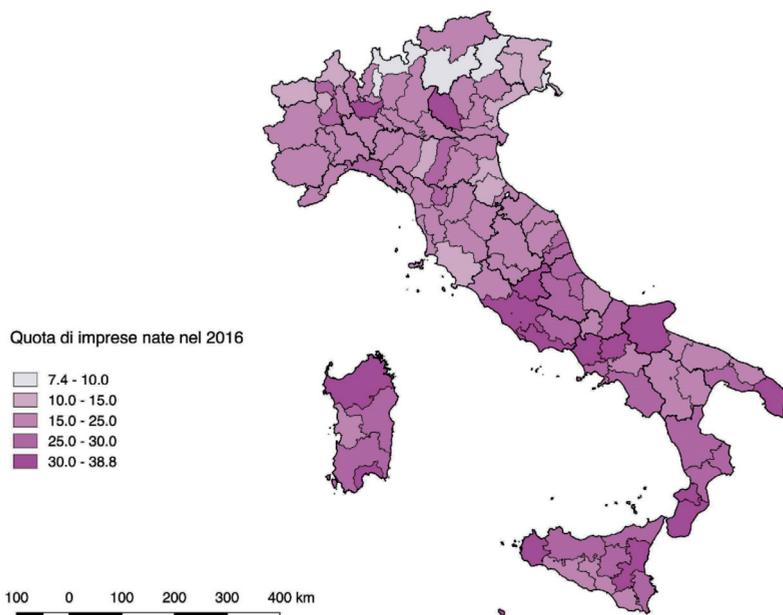
¹⁶ La quota di imprese ultracentenarie è calcolata sul totale del campione che include anche le cooperative di cui non è disponibile il dato di bilancio nel biennio 2017-2018.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

La distribuzione delle cooperative nate a partire dal 2016 è invece piuttosto bilanciata tra il centro Nord (53%) e il Sud (47%) del Paese sebbene in questo caso sono in prevalenza le province meridionali e delle isole a presentare valori di densità di nuove cooperative più elevati (Area Studi Legacoop, 2020c). Sono 15.739 le nuove cooperative (fig. 3) di cui 6.290 con dati di bilancio. Roma, Milano, Napoli e Salerno sono in ordine di rilevanza le province con il più alto numero di cooperative nate a partire dal 2016. Le province di Benevento, Trapani, Sassari e Milano sono invece le province dove la quota di nuove cooperative è più elevata rispetto al totale delle cooperative per provincia. Nello specifico nella provincia di Benevento la quota di nuove cooperative sul totale è del 39%, mentre nelle province di Lecco, Trento, Sondrio, Gorizia e Belluno la quota di nuove nate è inferiore al 10%. Nella provincia di Roma, dove si è registrato il numero di cooperative più elevato, il peso sul totale delle nuove cooperative è invece del 34%¹⁷.

¹⁷ La quota di imprese nuove cooperative è calcolata sul totale del campione che include anche le cooperative di cui non è disponibile il dato di bilancio nel biennio 2017-2018.



Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijk (2020)

4.6 I settori della Cooperazione italiana

L'analisi settoriale (Tabella 4.6) è basata sulla riaggregazione dei codici Ateco (2007) comunicati dalle imprese in Camera di Commercio e disponibili sulla banca data Aida. In linea con l'ultimo rapporto sull'economia cooperativa elaborato da Euricse (Borzaga 2017) si è effettuata una distinzione tra l'industria manifatturiera e l'industria alimentare, allo scopo di far emergere un tratto distintivo della produzione cooperativa italiana. Tra i settori trainanti della cooperazione italiana il commercio, a fronte di una rappresentatività campionaria del 9%, sviluppa il 36% del fatturato complessivo e dell'utile d'esercizio, patrimonializzando il 34% delle risorse. Nel comparto della sanità e dell'assistenza sociale, il più rappresentativo in termini numerici, sono impiegati il 29% degli occupati totali. Il capitale sociale si concentra tuttavia principalmente nei settori del commercio, dell'agricoltura e dell'industria alimentare. Il rapporto tra occupati e capitale sociale nei vari settori, indica che i comparti più *labour intensive* sono la sanità e assistenza sociale, l'istruzione e il trasporto e magazzinaggio. In linea generale

si può affermare che il 60% circa delle cooperative attive, con dati di bilancio si concentra nei settori delle costruzioni e delle attività immobiliari, dei servizi di supporto alle imprese, della sanità e assistenza sociale e dell'agricoltura.

Tabella 4.6 – Distribuzione settoriale della cooperazione italiana

SETTORE	N.	DIPENDENTI	VALORE DELLA PRODUZIONE 2017 (MIGLIAIA €)	RISULTATO D'ESERCIZIO 2017 (MIGLIAIA €)	CAPITALE SOCIALE 2017 (MIGLIAIA €)	PATIMONIO NETTO 2017 (MIGLIAIA €)
Agricoltura	5.902	61.328	14.929.643	52.202	627.365	3.114.506
Industria alimentare	1.344	46.570	15.734.731	77.566	629.522	2.974.116
Altra Industria	1.962	29.747	3.893.969	87.702	177.604	1.809.535
Energia e acqua	448	11.285	1.000.936	25.758	73.399	503.924
Costruzioni e attività immobiliari	8.000	29.725	6.321.775	-112.756	362.234	4.446.305
Commercio	3.352	86.836	44.272.676	231.853	783.646	10.016.513
Trasporto e magazzinaggio	4.816	162.609	9.016.582	-24.179	247.752	729.469
Alloggio e ristorazione	2.005	51.747	2.360.795	12.636	125.234	567.551
Servizi di informazione comunicazione	1.900	15.581	864.837	5.411	65.359	241.042
Altri servizi di supporto alle imprese	7.969	226.260	10.750.600	96.333	463.837	2.623.998
Istruzione	1.858	22.295	810.755	8.926	32.973	150.130
Sanità e assistenza sociale	8.118	313.978	11.000.630	171.902	413.192	2.385.913
Altri servizi pubblici, sociali e personali	3.055	42.587	1.298.889	3.192	77.919	305.791
n.c.	4	2	6	-3	6	31
TOTALE	50.733	1.100.550	122.256.823	636.543	4.080.042	29.868.823

Fonte: nostra elaborazione su dati Aida-Bureau Van Dijke (2020)

Conclusioni

Il presente capitolo che, come fissato in premessa, sorgeva con l'obiettivo di delineare e analizzare le maggiori dimensioni del movimento cooperativo italiano attraverso il ricorso alle più qualificate banche dati disponibili, alla luce della situazione determinata dalla emergenza Covid-19 assume pure un senso ulteriore. Esso, infatti, concepito per fotografare la situazione finale per come si presentava al termine del decennio avviato nel 2007-2008, per via dell'insorgere di questa nuova e ancor più drammatica crisi, diverrà il punto di partenza per le analisi relative agli impatti futuri di cui oggi si possono solo vagamente intuire le conseguenze.

Nelle settimane del *lockdown* il sistema cooperativo organizzato ha affrontato l'emergenza con la priorità della sicurezza delle persone, della garanzia di sopravvivenza per le imprese (liquidità, sostegno a ristrutturazione finanziaria, mantenimento prestazioni e tutela ordinativi, taglio dei costi, e così via) e della difesa del lavoro. Contemporaneamente, ha avviato un costante monitoraggio sia delle ricadute immediate dei provvedimenti legislativi che hanno fermato interi settori generando conseguenze non ancora quantificabili, sia della rapida evoluzione – al momento densa di incognite – delle condizioni dei settori e dei mercati di riferimento che, con tutta probabilità, si avvieranno a profondi processi di ristrutturazione.

Fin dal principio di tale situazione, ha costituito una bussola strategica la certezza, peraltro ampiamente condivisa, che la imminente crisi - che presto dispiegherà conseguenze economiche, ma pure sociali e politiche – debba spingere gli attori economici, tra gli altri, ad interrogarsi sul fondamento e il senso del proprio agire nei mercati. La cooperazione organizzata in tutte le sedi istituzionali ha indicato l'esigenza di ripartire ma con l'obiettivo di costruire un'economia diversa, in cui le persone, il bene comune, il loro benessere, la salute dei cittadini e l'incolumità del pianeta, debbano sempre venire prima dell'interesse individuale. Diversamente, dopo questa crisi, verrà ricostruito un mondo altrettanto fragile e vulnerabile.

Certamente, le dimensioni dell'esperienza cooperativa italiana qui delineate costituiscono la forza su cui imperniare le azioni future che, tuttavia, richiedono oltretutto una piena consapevolezza delle caratteristiche della base imprenditoriale cooperativa, pure adeguate elaborazioni strategiche che tengano conto del mutato contesto di riferimento.

La cooperazione italiana usciva dal decennio di crisi vedendo consolidati alcuni storici punti di forza, quali: la diffusa presenza settoriale; una

solidità intergenerazionale; un indubbio istinto alla resilienza, in particolare rispetto alla protezione dei livelli occupazionali; una capacità adattativa e rigenerativa di fronte ai mutamenti sociali e di mercato. D'altra parte, il decennio della grande crisi acuiva anche alcune ombre quali, ad esempio: una tendenza alla concentrazione territoriale, settoriale, dimensionale nelle *comfort zones* tradizionali; una diminuzione della numerosità che, benché compensata dalla nascita di nuove imprese, ha confermato anche alcune fragilità del modello in particolare fra le micro e piccole cooperative; una difficoltà ad adattare le modalità di funzionamento democratico dell'impresa a un contesto in rapida evoluzione.

Nondimeno, pur nel contesto controverso del decennio passato, mentre interi settori si ristrutturavano – a volte contraendosi drasticamente – la cooperazione italiana ha anche dimostrato di avere risorse ed energie per rinnovarsi proponendo a nuovi bisogni, tendenze, fenomeni, nuove risposte e soluzioni di mercato in forma associata, democratica e cooperativa.

È certamente il caso dei WBO, qui ampiamente richiamati, in cui l'esperienza italiana ha fornito un originale apporto alle pratiche esistenti a livello internazionale; così come è il caso delle cooperative di comunità, una nuova risposta a molteplici e differenti bisogni che sfida il concetto stesso di scambio mutualistico per come si era configurato e assestato in decenni di teoria e pratica cooperativa e interpreta in modo innovativo l'esigenza di gestione dei beni pubblici anche per via di una riallocazione diffusa dei diritti di proprietà; la pressione della crisi trasformata in spinta al cambiamento, inoltre, in anni recenti ha generato feconde collaborazioni trans-settoriali in cui l'obiettivo dell'inclusione, spesso tramite il ricorso alle nuove tecnologie nella ideazione di nuovi prodotti o servizi, ha prodotto prassi di innovazione economica, sociale e culturale la cui forza trasformativa vedremo realizzata sempre di più nei prossimi anni.

Naturalmente, molte di tali innovazioni, proprio perché diffuse, spontanee e sperimentali, hanno spesso i caratteri della fragilità imprenditoriale, benché alla luce di un portato valoriale sovente di grande respiro. Una delle componenti essenziali delle strategie di sviluppo futuro della cooperazione, passerà dal sapere incontrare, riconoscere, modellizzare e sostenere le gemme di tali pratiche innovative: del resto, l'accumulazione e la riproduzione di conoscenze e capacità imprenditoriali, specie se ispirate da valori cooperativi, e connesse a comunità e territori, sono di per sé, come affermato nel titolo di questo libro, un 'bene comune' da coltivare e preservare con cura.

Bibliografia

AREA STUDI LEGACOOP (2020a), *Le imprese recuperate in Italia*, <http://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/03/Nota-8-WBO_Le-imprese-recuperate-in-Italia.pdf> [ultimo accesso 15 giugno 2020]

AREA STUDI LEGACOOP (2020b), *Gli “Highlander” dell’economia italiana: Una panoramica sulla cooperazione ultracentenaria*, <<http://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/02/Gli-Highlander-dell%E2%80%99economia-italiana-1.pdf>> [ultimo accesso 15 giugno 2020]

AREA STUDI LEGACOOP (2020c), *La natalità delle cooperative nella ripresa del ciclo economico (2014-2019): alcuni dati di approfondimento*, <<http://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2020/01/La-natalit%C3%A0-delle-cooperative-nella-ripresa-del-ciclo-economico-alcuni-dati-di-approfondimento.pdf>> [ultimo accesso 15 giugno 2020]

BERNARDI A., MONNI S., eds., (2016) *The Co-operative firm – Keywords*, Roma: RomaTrE-Press

BERNARDI, A., MONNI, S. (2019) *Parole chiave per l’impresa cooperativa del futuro*, Bologna: Il Mulino

BORZAGA C. (a cura di) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana. Terzo Rapporto*, Trento: Euricse, Euricse Edizioni

BORZAGA C. (2017) *Dimensioni ed evoluzione dell’economia cooperativa italiana nel 2014*, Trento: EURICSE

DEMARTINI, P., MONNI, S. (2017) *Workers’ buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*. Roma: Roma TrE-Press

EURICSE (2013), *La cooperazione italiana negli anni della crisi. Secondo Rapporto Euricse*, Trento: Euricse Edizioni

ICA (2019) *Co-operative facts & figures*, <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-facts-figures>> [ultimo accesso 5 giugno 2020]

ISTAT-EURICSE (2019) *Struttura, profili economici e prospettive delle cooperative in Italia* <<https://www.istat.it/it/files//2019/01/Programma-evento-25-gennaio-2019-2.pdf>> [ultimo accesso 10 giugno 2020]

ISTAT (2017) *Istat database*, <<http://dati.istat.it/Index.aspx?QueryId=29069>> [ultimo accesso 15 giugno 2020]

KALMI, P. (2016) “T: TEXTBOOKS” in BERNARDI, A., MONNI, S. *The Co-operative firm – Keywords* (2016), Roma: Roma TrE-Press, pp. 143-146

MONNI, S., NOVELLI, G., PERA, L., REALINI, A. (2017a) “Workers’ buyout: the Italian experience, 1986-2016”, in *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, Volume 4 (4): pp. 526-539

MONNI, S., NOVELLI, G., PERA, L., REALINI, A. (2017b) “Workers’ buyout: l’esperienza italiana” in DEMARTINI, P., MONNI, S. (2017) *Workers’ buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*. Roma: Roma TrE-Press, Roma: pp. 16-29

MONNI, S., NOVELLI, G., PERA, L., REALINI, A. (2017c) “Workers’ buyout: definizioni e caratteristiche” in DEMARTINI, P., MONNI, S. (2017), *Workers’ buyout Corporate Governance e sistemi di controllo*. Roma: Roma TrE-Press, Roma: pp. 8-15

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO - MISE (2020), *Albo delle società cooperative*, <<http://dati.mise.gov.it/index.php/lista-cooperative>> [ultimo accesso 5 giugno 2020]

VAN DIJK, BUREAU (2020) *AIDA database*, <<https://aida.bvdinfo.com>> [ultimo accesso 5 giugno]

ZAMAGNI S., ZAMAGNI V. (2019) *Economia cooperativa, Paese civile*. Roma: ECRA

Nota metodologica

Al 20/01/2020 sulla banca dati Aida erano presenti 146.396 imprese, tra cooperative, consorzi cooperativi e società cooperative consortili. Di queste risultavano attive 85.597 imprese, di cui 84.944 cooperative e 653 consorzi e società cooperative consortili.

Dalle 85.597 imprese attive sono poi state eliminate tutte le società che costituite prima del 01/01/2016 non hanno depositato alcun bilancio in camera di commercio dal 31/12/2016. Si è poi proceduto all’analisi dei consolidati che ha portato all’eliminazione dal campione di 195 società partecipate. Alla luce degli accorgimenti effettuati nella selezione del campione, l’universo delle società cooperative e consorzi che possiamo considerare attivi risulta composto da 61.274 imprese. Dal totale quindi delle imprese considerate attive, secondo quanto descritto in precedenza, sono 53.675 le cooperative e i consorzi per cui è stato possibile ricavare il dato sull’occupazione. Per 3.048 imprese il dato mancante del numero di occupati al 31/12/2017 è stato integrato con l’immissione manuale dei dati presenti sul bilancio, con i dati ricavati dai verbali della revisione cooperativa presenti nella banca dati del Centro Studi Legacoop o in alternativa con il dato corrispondente al 31/12/2018. Per quanto riguarda invece le principali dimensioni economiche, per l’impossibilità di confronto sui dati di bilancio, sono state escluse dal campione, le banche di credito cooperativo, le banche popolari (279 tra bcc e banche popolari), gli intermediari finanziari, i confidi minori (29 tra intermediari e confidi minori), i consorzi e le cooperative di garanzia e fidi (282) e le società assicurative¹⁸ (4).

¹⁸ Le BCC, le banche popolari (279 tra bcc e banche popolari), gli intermediari finanziari,

L'analisi delle principali dimensioni economiche si è così svolta su 50.733 imprese (l'83% delle imprese considerate attive) con bilancio disponibile al 2017.

I settori di attività sono basati su una riaggregazione, in parte ispirata dall'ultimo rapporto sull'economia cooperativa (Borzaga, 2017), dei codici di attività prevalente (secondo la classificazione Ateco 2007) indicato dalle imprese in camera di commercio e disponibile sulla banca dati Aida. I settori utilizzati in questa analisi fanno riferimento alle lettere e ai codici Ateco 2007 riaggregati quindi secondo lo schema seguente:

Agricoltura A

Industria alimentare 10, 11, 12

Altra industria B, C (esclusi i codici 10, 11, 12)

Energia e acqua D, E

Costruzioni e attività immobiliari F, 68

Commercio G

Trasporti e magazzinaggio H

Alloggio e ristorazione I

Altri servizi di supporto alle imprese J, K, M, N, O

Istruzione P

Assistenza sociale 88

Servizi sanitari 86, 87

Altri servizi pubblici, sociali e personali R, S, T, U

i confidi minori, i consorzi e le cooperative di garanzia e fidi (287) e le società assicurative sono state isolate sulla base delle informazioni fornite dall'albo delle cooperative, dall'albo degli intermediari finanziari creditizi della Banca d'Italia e in ultimo dal dato della classificazione di bilancio fornito dalla banca dati Aida-Bureau Van Dijk (sono state isolate le società che redigono il bilancio secondo gli schemi previsti dal codice civile per le banche, gli intermediari finanziari e le imprese assicurative).

CAPITOLO 5

Il place-making cooperativo: il caso Rochdale

Cécile Berranger

5.1 *Introduzione*

Di chi sono città? Chi le disegna? Come sono rappresentati i bisogni dei cittadini a livello urbanistico? Questi sono solamente alcuni degli interrogativi che emergono quando si osservano gli spazi urbani contemporanei, sempre più disaggregati e disuguali (Rossi, 2017; Lelo *et al.*, 2019). Ed è proprio in questo contesto che nascono alcune alternative di pianificazione urbana virtuose, basate sul principio del *place-making*, un concetto nato negli anni Sessanta, diventato sempre più attuale. L'obiettivo del *place-making* è di migliorare la qualità degli spazi pubblici, coinvolgendo i cittadini nelle decisioni urbanistiche, creando connessioni fra diversi quartieri, sostenendo la salute, la sicurezza pubblica e lo sviluppo economico, promuovendo la sostenibilità ambientale e, infine, creando dei luoghi autentici. Ed è proprio in quegli anni che urbanisti come Jane Jacobs, Kevin Lynch and William Whyte iniziarono a teorizzare nuovi processi di sviluppo urbano che mettersero al centro i bisogni dei cittadini, piuttosto che l'estetica o l'efficienza (Silberberg *et al.*, 2013).

Ma concretamente, come si possono coinvolgere i cittadini nella gestione dei luoghi pubblici? Fra le varie possibili alternative, le cooperative hanno iniziato ad avere un ruolo predominante nella creazione di spazi urbani più inclusivi (Conaty and Large, 2013). Non è un caso che, negli ultimi decenni, tra le varie tipologie di cooperative esistenti, il movimento coo-

perativo abbia testimoniato la nascita e lo sviluppo di una nuova forma di cooperazione: le cooperative di comunità.

In questo capitolo, verrà analizzato come le cooperative genuine possano generare processi partecipativi di rigenerazione urbana, dove i bisogni delle comunità sono al centro della riqualificazione territoriale. Nella prima parte del capitolo, verranno presentate le cooperative di comunità in senso lato; in seguito, verrà esaminato come le cooperative possano avere un impatto sul *place-making* generando processi inclusivi di pianificazione urbana. Infine, verrà presentato il caso studio di Rochdale, nel Regno Unito, che verrà confrontato con il modello italiano di cooperazione di comunità.

5.2 Cooperative di comunità: come possiamo definirle?

Nel 1991, a Succiso nell'Appennino Tosco-Emiliano, nasce uno dei primi esempi di cooperazione di comunità, La Valle dei Cavalieri. La cittadina aveva conosciuto dei forti *trend* di spopolamento e, quando l'ultimo bar del villaggio è stato chiuso, alcuni cittadini decisero di acquistarlo insieme, formando una cooperativa. Ora, dopo quasi trent'anni, i soci della cooperativa possiedono e gestiscono un bar, un supermercato, un hotel, un ristorante ed un centro turistico (Invitalia, 2016). È importante chiedersi come sia stato possibile che dei cittadini, da soli, siano riusciti a recuperare e a rigenerare un'intera comunità. Sicuramente un elemento chiave è legato all'azione collettiva, a un forte legame di appartenenza e di fiducia tra i cittadini di Succiso ma anche ad una forte *leadership* e visione dei soci fondatori. Ma l'attore più importante quando si parla di cooperative di comunità, è il cosiddetto capitale cooperativo che verrà illustrato nel prossimo paragrafo.

In Italia, le cooperative di comunità possono essere di vario tipo (cooperative di lavoro, sociali, di produzione, miste...), ma hanno tutte come finalità quella di migliorare le loro comunità di riferimento. Ed è proprio grazie a questa caratteristica comune che le cooperative di comunità stanno conoscendo un successo globale. Ciò è probabilmente riconducibile, tra gli altri fattori, alle politiche di austerità e, più generalmente, al contesto di post-industrializzazione in cui si trovano moltissimi paesi occidentali (Rossi, 2017). Questi disagi si sono trasformati in forti disuguaglianze (sia all'interno che fra varie comunità) soprattutto in termini di reddito, accesso alla salute, al credito ed una abitazione dignitosa (Lelo, Monni, Tommasi, 2019).

Il mondo anglosassone (come ad esempio Regno Unito, Canada, Stati

Uniti o la Nuova Zelanda) sta vivendo la rinascita di un'altra forma di cooperazione: le *housing cooperatives*. Queste ultime sono dei veri e propri condomini gestiti dai propri abitanti. Ogni socio della cooperativa, dopo aver pagato la propria quota associativa, non solo ha il diritto ad abitare in una degli appartamenti, ma ha anche voce in capitolo sulla gestione del condominio avendo così un impatto sull'intera comunità circostante. Ogni mese i costi di gestione, notevolmente più bassi rispetto ad un vero e proprio affitto, sono condivisi tra tutti i soci. Oltre a garantire un alloggio ad un prezzo modico, le *housing coops* investono nella propria comunità di riferimento con l'obiettivo di rigenerare il proprio quartiere (Invitalia, 2016). Le cooperative di abitazione sono nate nel XIX secolo in Francia e nel Regno Unito, con l'obiettivo di garantire l'accesso a delle abitazioni dignitose alle classi meno abbienti (Sazama, 1996). Al contrario, negli Stati Uniti, le cooperative di abitazione furono concepite come delle vere e proprie case di lusso per ricchi industriali (Siegler and Levy, 1986; Sazama, 2000). La Francia, con le *SCIC, Société Coopérative d'Interêt Collectif*, e la Germania con i villaggi bio-energetici, forniscono altri due esempi interessanti di cooperazione di comunità. In particolare, i villaggi bio-energetici sono delle vere e proprie città che si auto-organizzando, riciclando i propri scarti organici e trasformandoli in energia sufficiente a soddisfare le esigenze del proprio territorio. Se la quantità di energia prodotta è superiore al soddisfacimento del bisogno energetico dei soci, l'energia viene venduta a terzi generando così dei profitti. Questi profitti, infine, vengono reinvestiti con l'obiettivo di favorire i processi di rigenerazione urbana (Invitalia, 2016).

Quindi, come possono essere definite le cooperative di comunità? Sono delle cooperative, con forme giuridiche diverse, che hanno l'obiettivo di soddisfare i bisogni della propria comunità, creando delle attività di rigenerazione urbana, dove i cittadini sono sia gli attori che promuovono questi processi nonché i beneficiari ultimi (Bodini *et al.*, 2016; Invitalia, 2016, p. 16). I processi di rigenerazione urbana che hanno come obiettivo ultimo il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini vengono chiamati processi di *place-making*.

5.3 *Le cooperative di comunità come strumento per creare place-making*

Per capire bene il concetto di *place-making* bisogna partire dalla definizione data da Lefebvre (1968) dello spazio. Per Lefebvre esistono tre tipi di spazi: percepito, concepito e vissuto. Lo spazio percepito è quello del residente, del cittadino. Quest'ultimo prova dei veri e propri 'sentimenti' verso la propria città. Un luogo, come una città ad esempio, viene percepito dagli abitanti in modo differente a seconda degli: standard di vita, età, il quartiere di residenza e di lavoro, mezzi di trasporto usati e predisposizioni personali. Il secondo tipo di spazio è quello concepito. Quest'ultimo è affidato alle *élites*. Di fatto, lo spazio concepito è quello gestito dagli urbanisti e dai grandi costruttori. È un insieme di relazioni, conoscenze in materia edile, simboli e mezzi di produzione. Il terzo, lo spazio vissuto, rappresenta la relazione tra lo spazio percepito e concepito ovvero la *mise en place* di pratiche socio-spaziali. Secondo Lefebvre (1968), è proprio questa discrepanza tra lo spazio percepito e concepito che è all'origine dei problemi nelle città moderne. Ed è proprio su questa discrepanza che l'autore apre la discussione sulle teorie e pratiche del *place-making*.

Dagli anni '70 fino ad oggi, l'interesse in ambito accademico sulle pratiche del *place-making* è cresciuto. Nonostante questo rinnovato interesse non esiste una definizione universale del *place-making* e, per giunta, è leggermente cambiata nei decenni (Atkinson, Painter and Fuller, 2012; Relph, 1976). Partendo dall'origine di questo concetto, si scopre che appare per la prima volta nel 1975 dove veniva usato come sinonimo di insediamenti umani (Andrews, 1975). Anche se Andrews (1975) è considerato uno dei primi autori ad introdurre la parola *place-making*, questo concetto è stato ispirato da autori antecedenti come Lefebvre e Jacobs (Relph, 1976). In particolare, Jacobs (1969) ha descritto la 'distruzione del luogo' (in inglese *displacements*) come l'antitesi del *place-making* ed un fenomeno comune delle città moderne. Ma concretamente come può essere definito il *displacement*? Il *displacement* avviene con la rimozione coatta delle persone, causando fenomeni di gentrificazione (dall'inglese *gentry* che significa borghese), costruendo nuove abitazioni ed implementando progetti di sviluppo poco inclusivi. Nei processi di *displacements*, gli abitanti subiscono queste politiche in modo passivo (Friedmann, 2010). Al contrario, nel caso del *place-making* i processi di rigenerazione urbana vengono basati sui bisogni dei cittadini (in particolare quelli di natura fisica, sociale, estetica e spirituale) (Relph, 1979). Tra la fine degli anni '70 e l'inizio degli anni '80, il *place-making* comincia ad essere visto

come una memoria collettiva usata per rafforzare l'identità della comunità e la rigenerazione urbana (Hayden, 1988). Inoltre, come analizzato da Alexander (1979), il *place-making* avviene quando i cittadini (e non solo i professionisti) partecipano attivamente alla pianificazione urbana, rendendo così il concetto di *place-making* simile a quello di *espace vécu* (Lefebvre, 1968). Da questi concetti, Lynch (1981) affermò che le città virtuose sono quelle sviluppate seguendo sia le condizioni morfologiche (condizioni spaziali di un luogo) che quelle sociali. Secondo l'autore, il comportamento sociale ha un impatto importante nel rimodellamento di una città. Una simile concettualizzazione è stata sviluppata in precedenza da Tuan (1974) che ha analizzato le relazioni tra luoghi e persone. Per spiegare questa relazione Tuan (1974) ha immaginato una discussione tra due fisici, Heisenberg e Bohr durante una visita al castello di Kronberg, luogo di residenza di Amleto. In questa occasione, Heisenberg sosteneva che, come scienziati, il castello doveva essere visto come una combinazione di pietre ed erba costruito da degli architetti. Inoltre, lo scienziato aggiunse che il fatto che Amleto avesse vissuto nel castello non avrebbe dovuto cambiare la percezione che si ha di quest'ultimo. Ciononostante, la relazione tra Amleto ed il castello dà un valore aggiunto all'edificio, il che va aldilà dell'immobile inteso come entità fisica (Purves and Derungs, 2015). Questo aneddoto permette a Tuan (1974) di capire come alcuni elementi non materiali possano aggiungere (o rimuovere) valore ad un determinato luogo fisico.

Più tardi, negli anni '90, al concetto *place-making* viene associato il termine 'comunità'. Schneekloth e Shibley (1995) hanno suggerito che i luoghi dovrebbero essere rimodellati attraverso un approccio basato sulla comunità. In quest'ottica, Harvey (1996) ha aggiunto che i luoghi non sono un'entità fissa, ma che mutano quando le persone cambiano. L'associazione tra *place-making* e comunità appare nuovamente negli anni 2000 (Carmona e Tiesdell, 2006; Atkinson, 2012). Infatti, secondo Carmona e Tiesdell (2006) il *place-making* è una pratica che crea un impegno civico a livello comunitario. Negli anni 2000 il *place-making* inizia ad essere concepito come potenziale motore economico che crea competitività, innovazione e crescita economica.

Ma qual è il ruolo delle cooperative nell'implementazione di progetti di *place-making*? Prima di rispondere a questa domanda, è fondamentale definire in modo rigoroso l'impresa cooperativa. Oltre alla ben nota e già citata definizione dell'Alleanza Internazionale delle Cooperative, bisogna distinguere fra cooperative "genuine" e *top-down*. Mentre la prima è una

forma di impresa basata su processi decisionali partecipativi (Vicari e Burchi, 2014), le cooperative *top-down* vengono spesso imposti dai governi, i cui i soci percepiscono le cooperative come un'estensione del settore pubblico e non come un'impresa che possiedono realmente (Herbel *et al.*, 2012). Di fatto, secondo Vicari e Burchi (2014, p. 344), le cooperative autentiche si verificano quando «i soci hanno il diritto all'autodeterminazione, lavorano insieme, condividono interessi e valori comuni, partecipano al processo decisionale e prendono decisioni in modo democratico». Pertanto, l'elemento cruciale di una cooperativa genuina è la partecipazione attiva dei soci al processo decisionale. Quest'ultimo non riguarda solamente l'aspetto gestionale, ma anche la vita politica, sociale e comunitaria che si ha all'interno della cooperativa (Vicari e Burchi, 2014). Quindi, il settimo principio della cooperazione dell'ACI (1995: online) sottolinea come le cooperative genuine debbano avere un impatto concreto sulle comunità: «le cooperative lavorano per lo sviluppo sostenibile delle loro comunità attraverso politiche accettate dai loro soci».

Inoltre, la partecipazione dei soci (sia negli aspetti gestionali che in quelli comunitari) può essere fortemente correlata alla definizione del 2000 del *place-making*. L'obiettivo principale di questo principio è quello di creare nuove tipologie di comunità che lavorino in modo più cooperativo. La letteratura ha evidenziato diverse tipologie di cooperative che hanno un impatto concreto sulle comunità, ovvero le cooperative abitative, sociali e di comunità (MacPherson, 2013). Questo è legato a un fattore specifico appartenente al vantaggio cooperativo, ovvero il cosiddetto capitale cooperativo.

Prima di discutere in maniera più approfondita di come le cooperative possano avere un impatto nel ridisegnare le città, è importante analizzare alcune teorie che hanno rivoluzionato la visione urbanistica delle città moderne nella gestione dei beni comuni. Ostrom (1962) definisce un metodo alternativo per gestire i beni comuni basato sull'azione collettiva, dove i cittadini si auto-organizzano per cambiare le proprie città. Nel suo lavoro, l'autrice analizza come i cittadini possano collaborare con l'obiettivo di ricevere dei benefici collettivi evitando comportamenti di *free ridings* e opportunistici, con l'obiettivo di creare dei progetti per la collettività che siano sostenibili nel lungo periodo. Per far ciò, l'autrice analizza prima i due metodi tradizionali per la gestione dei beni comuni, ovvero quando questi ultimi vengono amministrati dal settore pubblico o in alternativa da quello privato. Entrambe queste soluzioni, secondo Ostrom (1962), risultano inef-

ficienti nel lungo periodo. Per questa ragione, l'autrice propone una terza alternativa, ovvero dei processi urbanistici portati avanti da delle nuove istituzioni, che mettano il cittadino al centro di tali processi. I cittadini, quindi, tramite l'azione collettiva, hanno il potere di collaborare, di risolvere i problemi e di gestire i beni comuni. Per dimostrare questa terza alternativa, Ostrom (1962) ha analizzato diversi casi studio di successo con l'obiettivo di capire come gli abitanti avessero ridisegnato le proprie città e gestito, insieme, i beni comuni. Grazie a questa analisi, Ostrom (1962) trovò tre fattori simili. Il primo è che tutte queste esperienze di azione collettiva si trovavano in ambiente instabili e con problematiche comuni. Il secondo è che i cittadini avevano un alto senso di appartenenza e fiducia, con delle relazioni ed i legami tra di loro forti. Infine, queste storie di successo sono avvenute in ambienti dove i cittadini avevano caratteristiche omogenee ed appartenevano per lo più alla stessa classe sociale.

In questo contesto teorico sottolineato da Ostrom (1962), che ruolo possono avere le cooperative nella gestione dei beni comuni? In effetti, i *practitioners* hanno iniziato a considerare le cooperative come uno strumento importante per la costruzione di comunità più resilienti e l'attivazione di processi di rigenerazione urbana (Invitalia, 2016). Le cooperative sono sempre più viste come uno strumento per promuovere lo sviluppo inclusivo, l'inclusione sociale e territoriale, nonché l'innovazione sostenibile e la crescita economica (Birchall, 2003; Stiglitz, 2004; Burchi and Vicari, 2014). In questo senso, le cooperative con una forte visione comunitaria mirano a rispondere alle esigenze locali in cui sia il settore pubblico (governi locali) che privato abbiano fallito nel servire i bisogni dei cittadini (Rossi, 2017).

Come discusso nei paragrafi precedenti, la letteratura accademica sul *place-making* cooperativo è limitata. Tuttavia, il lavoro di Conaty e Large (2013) è rilevante per analizzare questo concetto. Nella loro ricerca, definiscono il *place-making* cooperativo seguendo l'esempio dei *Garden Cities* in Inghilterra. Qui, le cooperative sono viste come uno strumento cruciale per un piano d'azione concordato collettivamente con l'obiettivo di realizzare pratiche di *place-making*. Concretamente, gli organi di rappresentanza delle cooperative dovrebbero cooperare con le agenzie di sviluppo locale per finanziare le attività di *place-making* (Conaty e Large, 2013). In questo contesto, le quattro dimensioni principali del capitale cooperativo (finanziario, sociale, umano e naturale) dovrebbero essere rafforzate per assicurare il *place-making* cooperativo (MacPherson, 2012).

Come funzionano quindi le quattro dimensioni del capitale coopera-

tivo? Come può agire nella creazione dei processi di *place-making* cooperativi e quindi nella gestione dei beni comuni?

Cominciamo con il capitale sociale cooperativo. Quest'ultimo è definito come una combinazione di relazioni che possono essere intragrappo (ovvero tutte quelle relazioni che avvengono tra i membri di un certo network che hanno delle similarità notevoli), intergruppo (tutte quelle relazioni che avvengono tra le persone che hanno delle dissimilarità importanti in termini di età, etnia, status socio-economico ed istruzione) e extra-gruppo (ovvero le relazioni che avvengono tra gli individui e le istituzioni o tutte quelle persone che stanno in una posizione di potere) (Szreter and Woolcock; Woolcock, 2001). Le cooperative sono uno strumento importante per rafforzare questo tipo di relazioni tra i soci. Come Herbel *et al.* (2012) hanno evidenziato, le cooperative possono garantire un più alto livello di fiducia e cooperazione tra i soci. In questo modo, le cooperative generano importanti livelli di capitale sociale avendo un impatto positivo sulle performance dell'impresa e sulla comunità di appartenenza. Secondo Ostrom (1994) il capitale sociale è cruciale poiché permette di migliorare il flusso di informazione tra i soci e generare così redditi futuri. Per Putnam (1993) è anche un modo per migliorare il progresso economico e le performance della *governance*. Infatti, il capitale sociale viene visto come «una risorsa comune che facilita l'azione collettiva per il mutuo beneficio» (Putnam, 1995, p. 67). Creare un capitale sociale solido, tra i soci di una cooperativa, i cittadini o le istituzioni, è quindi alla base della creazione del capitale umano e finanziario e per l'attivazione di pratiche di *place-making* sostenibili.

La seconda componente del capitale cooperativo è l'aspetto finanziario. Seguendo il sesto principio dell'Alleanza Cooperativa Internazionale – cooperazione tra cooperative – le cooperative decidono di cooperare finanziando altre esperienze cooperative. In alcuni paesi, questo è stato anche formalmente rafforzato a livello legale, come in Italia (Di Cecco, 2016). In altri paesi, invece, sono le cooperative da sole che decidono di investire in altre iniziative di cooperazione. Ad esempio, a Rochdale, alcune cooperative dell'area di Manchester hanno deciso di investire in alcuni progetti di *place-making* cooperativo. Inoltre, ci sono diverse esperienze che hanno mostrato l'impegno delle cooperative (specialmente nelle aree rurali o nelle aree urbane più svantaggiate) nel promuovere la nascita di altre esperienze simili creando dei veri distretti cooperativi e avendo un impatto sullo sviluppo economico (MacPharson, 2012).

Un'altra componente del capitale cooperativo è legata al capitale umano.

Seguendo il quinto principio dell'ICA – “educazione, formazione e informazione” – le cooperative devono fornire istruzione e formazione ai propri soci con l'obiettivo di creare innovazione e dare opportunità di studio a tutte le fasce della società. Uno degli obiettivi principali delle cooperative è quello di fornire un accesso equo all'istruzione a tutti i livelli, che crei società più eque e comunità più complete (ad esempio, l'Università delle cooperative in Spagna, Francia e Colombia) (Winn, 2015). Inoltre, in diversi paesi, le cooperative finanziano borse di studio universitarie o eventi culturali.

L'ultima componente del capitale cooperativo è legata alla dimensione naturale. Le cooperative sono spesso più radicate sul territorio e seguendo il settimo principio – impatto per la comunità – le cooperative dovrebbero preservare la sostenibilità soprattutto tra le generazioni (Henry, 2016). Queste ultime, rispetto alle imprese di capitali, sono legate ad un dato territorio di appartenenza, facendo sì che le cooperative abbiano come vocazione quella di avere un impatto positivo sull'ambiente preservandolo anche per le generazioni successive. Il capitale naturale garantisce le condizioni che sono alla base della sostenibilità ambientale, ma sono anche un limite per le attività umane creando così un *trade off* tra politiche e scelte economiche. Per questo, un management integrato delle attività umane e la preservazione dell'ambiente è fondamentale per dare alle generazioni future le stesse opportunità date a quelle precedenti (Henry, 2016).

Come prima conclusione, il vantaggio competitivo dell'impresa cooperativa nella creazione di attività di *place-making* è spesso legato all'esistenza del capitale cooperativo. In effetti, seguendo i principi della cooperazione, il capitale cooperativo ha l'ambizione di fornire strumenti finanziari e formativi che mirano a investire in diverse attività esterne, come il *place-making*.

Malgrado ci siano molti rapporti e studi empirici a riguardo, il mondo accademico non ha ancora analizzato a fondo le potenzialità del *place-making* cooperativo (Conaty and Large, 2013). Osservando la letteratura empirica, cogliamo subito due tipologie di *place-making* cooperativo (Bodini *et al.*, 2016; Invitalia, 2015). Il primo è un *place-making* cooperativo di tipo *bottom up* mentre il secondo è di tipo *top down*. Nel primo caso, le cooperative di comunità vengono costituite da privati cittadini che decidono di migliorare il loro tenore di vita svolgendo i servizi o le attività che mancano nella loro città. La seconda tipologia viene istituita quando le agenzie di sviluppo locale o il comune di riferimento decidono (da soli od insieme) di gestire la propria città seguendo i principi della cooperazione (Bodini *et al.*, 2016). Considerando che il *place-making* cooperativo *top-down* in genere non ha pro-

blemi in termini di sostenibilità economica e finanziaria, risulta comunque meno virtuoso e meno sostenibile nel tempo. Questo è dovuto al fatto che i cittadini vengono comunque poco coinvolti nelle decisioni sulla gestione della propria città e vi è meno propensione a cooperare rispetto agli esempi di *place-making* cooperativo *bottom-up*. Questo aspetto è però cruciale perché i soci sono sia beneficiari che fornitori di servizi (Bodini *et al.*, 2016; Invitalia, 2016). Tuttavia, quando le amministrazioni locali stabiliscono attività di *place-making* cooperativo, l'impegno dei cittadini è più basso e il rischio per la cooperativa di fallire più alto. In questo senso emerge una terza tipologia di *place-making* cooperativo, quella mista. Le cooperative miste di comunità si verificano quando il *place-making* cooperativo è *top-down* in una prima fase (spesso i cittadini non sono in grado di permettersi investimenti onerosi) e in seguito diventano *bottom-up* (dopo la prima fase, le attività di *place-making* cooperativo sono svolte interamente dai cittadini stessi) (Bodini *et al.*, 2016). Al fine di trasformare un *place-making* cooperativo da *top-down* a *bottom-up*, è fondamentale ricostruire il capitale cooperativo (in particolare il capitale umano e sociale) (Bodini *et al.*, 2016; Invitalia, 2016).

5.4 Il caso Rochdale: confronto con le cooperative di comunità italiane

Il Regno Unito fornisce interessanti spunti di riflessione sulla cooperazione di comunità e quindi sulla gestione condivisa dei beni comuni. Per capire in maniera approfondita il caso studio britannico, è necessario iniziare con la storia del movimento cooperativo.

Infatti, Rochdale, nel Nord Ovest dell'Inghilterra, viene considerata il luogo di nascita del movimento cooperativo internazionale. Tale movimento fu iniziato dai pionieri di Rochdale, ovvero degli operai che "lottavano per sopravvivere alla disoccupazione, ai salari bassi, alle città malsane e luoghi di lavoro pericolosi" (Fairbairn, 1994: 13). I pionieri cercavano quindi un modo per rispondere ai propri bisogni tramite l'azione collettiva ed il mutualismo. Rochdale era un distretto industriale, specializzato nel tessile, per secoli fulcro della produzione di flanella di altissima qualità. Con la rivoluzione industriale ed il commercio internazionale, Rochdale dovette cominciare a confrontarsi con paesi che producevano a prezzi più bassi, come gli Stati Uniti. Per competere con i mercati esteri, gli industriali cominciarono a ridurre i diritti e i salari dei lavoratori. A Rochdale e nel Regno Unito iniziarono violenti scioperi e manifestazioni (Garnet, 1972). Ed in

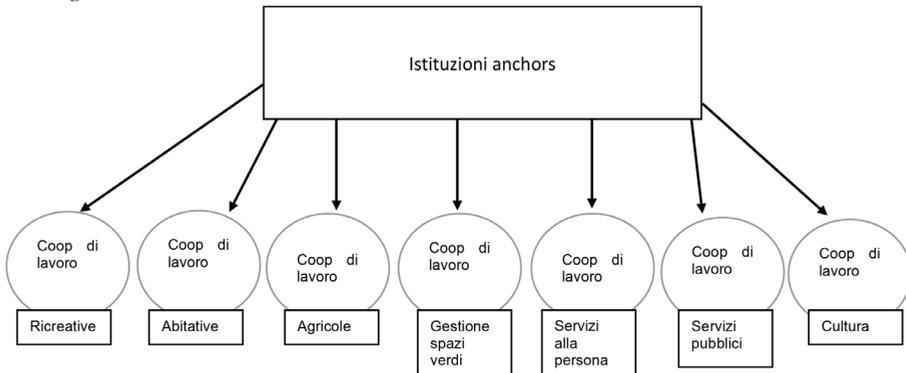
questo contesto di discrepanza tra il lavoratore e l'industriale-capitalista che i pionieri decisero che «i soci devono essere trattati con onestà, apertura e rispetto, condividere i profitti a cui hanno contribuito, condividendo il potere decisionale all'interno della cooperativa» (ICA, online).

E con questa visione che, la sera del 21 dicembre 1844, 28 operai del cotonificio di Rochdale fondarono la *Rochdale Equitable Pioneers Society*. Il loro obiettivo era quello di cooperare per avere accesso a prodotti di qualità migliore ed a prezzi più bassi (ICA, nessuna data). Inoltre, la visione ultima dei pionieri era quella di riuscire a costruire “una comunità autosufficiente” che andasse a rispondere ai bisogni della comunità (Bonner, 1970, 522). I pionieri sono stati coinvolti in diverse attività che hanno avuto un impatto concreto nelle loro comunità (come ad esempio l'educazione – dove hanno creato delle sale di lettura e aule di insegnamento) (MacPherson, 2012). Questo patrimonio intangibile lasciato dai pionieri alla città di Rochdale può essere il motore principale nell'attuazione del *place-making* cooperativo.

Inoltre, il contesto in cui si trova il Regno Unito adesso, rende il caso studio britannico ancora più interessante. Con la crescita delle disuguaglianze, si sta riscoprendo un interesse, a livello internazionale, per i progetti e le iniziative cooperative incentrate sulla cooperazione di comunità. A causa delle misure prolungate di austerità, la capacità dei governi locali di intervenire sullo sviluppo delle città è stata compromessa drasticamente. Attualmente, nel Regno Unito, ci sono 471.000 imprese sociali che impiegano 1,44 milioni di persone (Department for Digital, Culture, Media and Sport Department for Business, Energy and Industrial Strategy, 2017) e una rete di 26 imprese sociali che lavorano per il miglioramento delle città e delle comunità (Social Enterprise UK, online). Nel paese, sta crescendo l'interesse per il modello Preston, sviluppato dall'Università di Preston e dal *Center for Local Economic Strategies* (CLES) che hanno realizzato il *Preston Co-operative Development Network* (PCDN), un'istituzione cosiddetta *anchor* (Manley e Forgett, 2016). Il modello è basato proprio sulla creazione di cooperative *anchor* dette anche *union co-operatives*, una versione anglosassone delle cooperative secondarie. Il modello ha come obiettivo quello di investire all'interno della comunità, tramite la creazione di cooperative primarie di lavoro che rispondono ai vari bisogni dei cittadini. Le cooperative primarie sono raggruppate sotto una o più istituzioni *anchor*. Quando un gruppo di cittadini decide di creare una cooperativa di lavoro avrà il sostegno dal PCDN. Un esempio di cooperativa primaria di lavoro, già avviata grazie al modello Preston, è la *Larder Co-operative*. Quest'ultima si occupa di gestire

un caffè ed un catering, dove i soci sono sia i proprietari che i lavoratori dell'attività. L'obiettivo di tale modello è quello di creare una costellazione di cooperative di lavoro che vadano operando in vari settori dell'economia. Infine, queste cooperative di lavoro decidono di "cooperare" tra di loro "controllate" dalla loro istituzione *anchor* (Manley e Forgett, 2016).

Figura 5.1



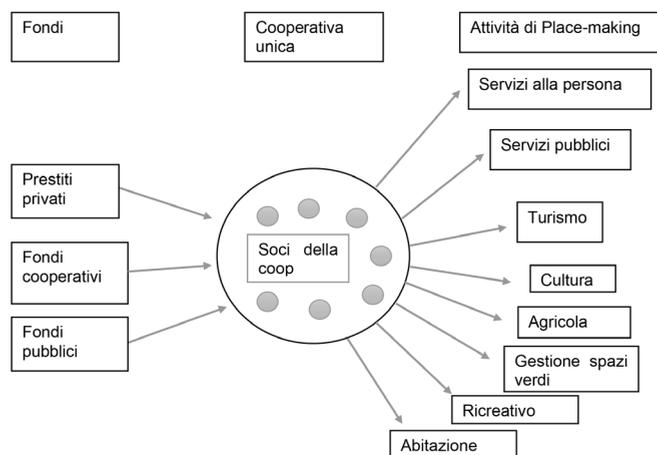
Fonte: nostra elaborazione personale dei dati raccolti sul caso Rochdale (Manley e Forgett, 2016)

Il caso di Rochdale si trova ad uno stadio meno avanzato rispetto a Preston, ma si basa su due progetti chiave: l'*Heritage Action Zone* (HAZ) ed il progetto *Rochdale Stronger Together*, entrambi attuati dal comune di Rochdale e da altre agenzie di sviluppo locale (Turpin e Suveren, 2017). L'obiettivo di quest'ultimo progetto è quello di seguire fedelmente il modello di Preston, basato su un'istituzione *anchor* ed un gruppo di cooperative di lavoro. Negli ultimi decenni, la città ha registrato un grave declino economico, guadagnando una cattiva reputazione. Inoltre, Rochdale conta oltre un terzo della propria popolazione tra il 10% più povero dell'Inghilterra e del Galles (Pike *et al.*, 2016). La città, tuttavia, conserva un forte senso di identità legata al luogo. Proprio per questo, l'obiettivo di questi due progetti è quello di ricollegare Rochdale ai valori del movimento cooperativo, come base per la creazione di processi di *place-making* cooperativi inclusivi. Il progetto di sviluppo urbano si basa su Drake Street un tempo quartier generale del movimento cooperativo britannico. La *Rochdale Development Agency*, insieme al comune, sta cercando di rivitalizzare la strada implementando processi di rigenerazione urbana. Un componente chiave di questi processi di *place-making* è la creazione di un hub cooperativo, che sosterrà le iniziative di *place-making* cooperativo, collaborando con il progetto di *Rochdale Stronger*

Together (Rochdale Borough Council, online). Inoltre, Rochdale è coinvolta in altri progetti di riqualificazione come il restauro del Municipio e la costruzione del nuovo centro commerciale, costruito vicino al Number One Riverside. Anche se questi progetti sono adiacenti anziché integrati al modello di *place-making* cooperativo, l'ambizione principale è quella di creare un ambiente di cooperazione anziché di competizione. Ad esempio, *Number One Riverside* è un edificio 'cooperativo' in cui diverse agenzie di sviluppo possono cooperare, ispirandosi proprio ai valori del movimento cooperativo (Turpin e Suveren, 2017).

Questo tipo di esperienze sono sempre più comuni nel Regno Unito. La cooperazione di comunità risulta una delle chiavi di volta per la gestione delle città, che risulta sempre più difficile ed onerosa per le istituzioni pubbliche. Inoltre, la cooperazione di comunità rappresenta un modo concreto per dare voce ai cittadini nella gestione della propria città, come auspicato nel concetto di *diritto alla città* di Lefebvre. Nonostante le cooperative di comunità in Italia e nel Regno Unito ambiscano ad obiettivi simili, ci sono delle differenze che è importante sottolineare. Il modello Preston ha le stesse finalità delle cooperative di comunità 'all'italiana', ma risponde ai bisogni dei cittadini in maniera diversa. Di seguito, viene schematizzato il modello di cooperazione di comunità e di *place-making* cooperativo in Italia.

Figura 5.2



Fonte: nostra elaborazione personale su *Report e paper sulle cooperative di comunità (Italia, (2016); EURICSE (2020))*

L'esperienza inglese, fortemente ispirata ai casi studio di *Mondragón* e Stati-Unitensi (come la Union Coop di Cincinnati), ambisce alla creazione di una moltitudine di cooperative, esclusivamente di lavoro, indipendentemente strutturate e con il proprio modello organizzativo pur appartenendo ad una stessa cooperativa secondaria (come si può vedere nella Figura 5.1). Il modello italiano di cooperazione di comunità (Figura 5.2), prevede un'unica cooperativa che risponde ai vari bisogni dei cittadini operando in settori diversi. L'approccio anglosassone al *place-making* cooperativo è decisamente *top-down*, dove diverse cooperative primarie vengono 'controllate' da una più ampia cooperativa secondaria. Questo approccio è ampiamente usato nel modello cooperativo britannico, dove anche lo storico Co-op Group ha acquistato diverse cooperative primarie presenti in vari settori. Il modello anglosassone contemporaneo si distanzia molto dalla visione cooperativa italiana, fatta di realtà con una base sociale forte e gestita interamente dai soci. Malgrado queste differenze importanti, l'obiettivo di queste due esperienze è il medesimo, ovvero quello di avere un impatto concreto sull'economia locale, trattenendo la ricchezza all'interno della comunità stessa.

5.5 *Conclusion*

Le cooperative, più precisamente le cooperative di comunità nelle sue diverse declinazioni giuridiche (EURICSE, 2020), possono essere uno strumento fondamentale per la creazione di pratiche di *place-making* e, più generalmente, per la creazione di processi di rigenerazione urbana inclusivi. Questo è particolarmente rilevante in contesti post-industriali ed in paesi dove sono state attuate importanti politiche di austerità e spending review (Rossi, 2017). Il *place-making* cooperativo è una pratica che ambisce a ripensare i processi della gestione dei beni comuni dove i cittadini hanno un ruolo sempre più importante nel ridisegnare le città.

Le cooperative di comunità, nel modello anglosassone ed italiano, benché con una struttura diversa, hanno l'obiettivo di riportare i servizi essenziali alla persona. Ma le cooperative di comunità non ambiscono solo a soddisfare un bisogno comune, aspirano a ricreare quel senso di appartenenza ad un territorio, che viene sempre meno in contesti urbani sempre più disaggregati.

Bibliografia

ALEXANDER, C. (1979), *The Timeless Way of Building*, New York: Oxford University Press

ANDREWS, G. F. (1975), *Maya cities: placemaking and urbanization*, Norman: University of Oklahoma Press

ATKINSON, S., PAINTER, J. AND FULLER, S. (2012), *Wellbeing and place*, Farnham: Ashgate

BIRCHALL, J. (2003) *Rediscovering the Co-operative Advantage. Poverty Reduction through Self-Help*, Geneva: ILO

BODINI, R.; BORZAGA, C.; MORI, P.; SALVATORI, G.; SFORZI, J. AND ZANDONAI, F. (2016) *Libro bianco: La cooperazione di comunità: azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Trento: EURICSE

BONNER A. (1970), *British Co-operation: The History, Principles and Organisation of British Co-operative Movement*, Co-operative Union: Manchester

BURCHI, F., & VICARI, S. (2014) *To be or not to be a member of a primary co-operative in Brazil: Any difference in household decision-making and gender equality?* in «Oxford Development Studies», 42(3), pp. 343-364

CARMONA, M. AND TIESDELL, S. (2006) *Urban Designer Reader*, United Kingdom: Taylor Francis Ltd.

CONATY, P. AND LARGE, M (2013), *Commons sense of co-operative place making and the capturing of land value for 21st century garden cities*, Manchester: Co-operatives UK

DEPARTMENT FOR DIGITAL, CULTURE, MEDIA AND SPORT DEPARTMENT FOR BUSINESS, ENERGY AND INDUSTRIAL STRATEGY (2017) *Social Enterprise Market Trends 2017* <[https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_final_sept2017.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/644266/MarketTrends2017report_finalsept2017.pdf)> [Ultimo Accesso 30/05/2019]

DI CECCO, G. (2016), 'Venture Capital for Co-operatives'. In BERNARDI, A. AND MONNI, S. (eds) *The co-operative Firm. Keywords*, Rome: Roma TrE-Press, pp. 153-158.

FAIRBAIRN, B. (1994), *The meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative principles*, Centre for the study of Co-operatives: University of Saskatchewan

GARNET, R. (1972), *Co-operation and the owenite socialist communities in Britain 1825-184*, Manchester: Manchester University Press.

ICA (1995), *Statement on the Co-operative Identity*, [Online] [Accessed on 20th of July 2018] <<https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>

INVITALIA (2016), *Lo sviluppo delle cooperative di comunità: studio di fattibilità*, Roma: Ministero per lo Sviluppo Economico

JACOBS, J. (1969), *Death and Life of great American Cities*, New York: Modern

Library

HAYDEN, D. (1988) *Placemaking, Preservation and Urban History*, Journal of Architectural Education, 41(3), pp. 45-51

HENRY, H. (2016) 'United Nations and Co-operatives' in BERNARDI, A. AND MONNI, S. (ed.) *The co-operative Firm. Keywords*. Rome: Roma TrE-Press, pp. 147-151.

HERBEL, D., OURABAH HADDAD, N., & VILLAREAL, M. (2015), *An Innovative Organizational Approach for West African family farmers Co-operatives: The case of Mechanization Cooperatives (CUMAs) in Benin*. FAO: Rome

JACOBS, J. (1962) *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Random House

LEFEBVRE, H. (1968), *Le droit à la ville*, Parigi: Economica

LELO, K., MONNI, S., TOMASSI, F. (2019) *Le mappe della disuguaglianza, Una geografia sociale metropolitana*. Rome: Donzelli Editori

LYNCH, K. (1981) *A theory of good city form*. Cambridge, Mass: London MIT

MACPHERSON, I. (2013), *Cooperatives' Concern for the Community: From Members Towards Local Communities' Interests*, Euricse Working Paper No. 46/13

MANLEY, J., FROGETT, J. (2016) *A Report written for Preston City Council by the Psychosocial Research Unit, University of Central Lancashire*. UCLan: Preston

MASSEY, D. B. (1994), *Space, place and gender*, Cambridge: Polity

OLSTROM, E. (1990), *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press

PENDLEBURY, J. (2014), "Heritage and Policy" in *The Palgrave Handbook of Contemporary Heritage Research* di S. WATSON AND E. WATERTON, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 426-441

PIKE, A, MACKINNON, COOMBES, M., CHAMPION, T, BRADLEY, D., CUMBERS, A, ROBSON, L., WYMER, C. 2016. *Uneven growth: tackling city decline*. York: JRF

PORFYRIOU, H., SEPE, M. (2017), "Introduction" in *European Ports in a Historic and Global Perspective* di H. PORFYRIOU AND M. SEPE, Londra: Routledge, pp. 1-16

PURVES, R.S., DERUNGS, C. (2015), From Space to Place: Place-Based Explorations of Text, *International Journal of Humanities and Arts Computing*, 9(1): pp. 74-94

PUTNAM, R.D. (1993) The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect* 13: pp. 35-42

PUTNAM, R.D. (1995) Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy* 6 (1): pp. 65-78

RELPH, E. (1976), *Place and placelessness*, London: Pion

ROSSI, U. (2018) *Cities in global capitalism*, Cambridge: Polity Press

SCHMIDT, S. (2011), 'Theorizing Place' in *Journal of Curriculum theorizing*

ROCHDALE BOROUGH COUNCIL (online) People Place and Prosperity <<http://www.rochdale.gov.uk/pdf/2016-08-02-place-plan-2016-2021-v3.pdf>>

(ultimo Accesso 05.06.2019)

SAZAMA, G. (2000) "Lessons from the History of Affordable Housing Cooperatives in the United States: A Case Study in American Affordable Housing Policy." *The American Journal of Economics and Sociology*

SOCIAL ENTERPRISE UK (Online) *Social Enterprise Places: Current Places* <<https://www.socialenterprise.org.uk/social-enterprise-places/current-places/>> (ultimo Accesso 30/05/2019]

SIEGLER, R., LEVY, H. (1989) "Brief History of Cooperative Housing" *Cooperative Housing Journal*: pp. 12-19

SCHNEEKLOTH, L. H., & SHIBLEY, R. G. (1995), *Placemaking: The art and practice of building communities*, New York: Wiley

SFORZI, J. AND BURINI, C (2020) *Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione*. Trento: EURICSE

SILBERBERG, S.; LORAH, K.; DISBROW, R. AND MUESSIG, A. (2013) *Places in the Making: How placemaking builds places and communities*, Boston: Massachusetts Institute of Technologies

STIGLITZ, J. (2004) *The Role of Co-operatives in Globalization*. Department for Economic Sciences and Finance. Genova: Genova University.

STIGLITZ, J., SEN, A. & FITOUSSI, J.P., (2009) *The measurement of economic performance and social progress revisited: Reflection and Overview*, Paris: Sciences Po publications

SZRETER, S., WOOLCOCK, M. (2004) 'Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health', *International Journal of Epidemiology*, 33(4), pp. 650-667

TUAN, Y. (1974), *Topophilia: a study of environmental perception, attitudes, and values*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

TURPIN, J. AND SUVEREN, A. (2017) *Revealing Rochdale: An art and cultural sector consultation and mapping project*, Rochdale: Link4life

WINN, J. (2015). The co-operative university: Labour, property and pedagogy. *Power and Education*, 7(1), pp. 39-55

WOOLCOCK, M.M. (2001) 'The place of social capital in understanding social and economic outcomes', *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, 2(1), pp. 11-17

CAPITOLO 6

Smart: un caso studio per la tutela dei freelance

Alessio Realini, Chiara Boscariol, Cécile Berranger

6.1 Introduzione

Negli ultimi decenni, il lavoro *freelance* è cresciuto notevolmente in Italia e all'estero, conoscendo una forte espansione nell'economia. Autori accademici, tra i quali Frey ed Osborne (2015), associano questa crescita a due fattori chiave. Il primo è legato alla crisi economica del 2007, nella quale il lavoro autonomo si è posto come alternativa alla crisi del lavoro dipendente. Il secondo motivo è legato alla nascita dell'economia digitale che ha contribuito ulteriormente alla riduzione dei posti di lavoro subordinato. In quest'ottica, è possibile riallacciarsi al concetto di *skill gap* di Frey ed Osborne (2015): il mercato del lavoro richiede sempre di più qualifiche ed abilità digitali (Gandini, 2015). Ma chi è il *freelance*? Un libero professionista che gestisce il proprio lavoro attraverso la partita IVA emettendo fattura ai propri clienti (Gandini, 2015). L'Eurostat, invece, dà una definizione più ampia del *freelance*, ovvero il lavoratore autonomo viene definito come colui il quale non ha contratti con un unico datore di lavoro (EUROSTAT, 2018). Inoltre, il lavoro viene caratterizzato dall'auto-organizzazione, dalla flessibilità e non è soggetto a dei contratti duraturi, stabili e dipendenti con una singola azienda o datore di lavoro (Christopherson, 2008; Gandini, 2015).

In Italia, nel 2019, il 22,8% degli occupati era lavoratore autonomo, contro una media europea del 15,7% (ISTAT, 2019). Tra i lavoratori autonomi italiani, il 68,1% è “un lavoratore indipendente puro”, ovvero colui

che non ha in gestione altri lavoratori (ISTAT, 2019). In un'indagine ISTAT (2018) è stato evidenziato che il 29,2% ha scelto di essere indipendente perché non ha trovato un'altra forma di lavoro, mentre l'8,9% è diventato indipendente in seguito ad una richiesta del datore di lavoro o committente. Alla luce di questi dati è importante domandarsi se le cooperative possano essere uno strumento di supporto per rispondere ai bisogni dei *freelance* e a garantire loro più tutele. Per farlo, analizzeremo il lavoro del network europeo Smart tramite l'analisi di dati secondari quantitativi e qualitativi. Inoltre, nel primo paragrafo daremo un quadro teorico di riferimento per capire come sono inquadrati i *freelance* nel mercato del lavoro contemporaneo.

6.2 I *freelance* nel mercato del lavoro moderno: le cooperative possono essere la soluzione?

La figura del *freelance* come 'imprenditore di se stesso' è perfettamente inserita in un paradigma neoliberista, basato sull'ideologia del libero mercato e la liberalizzazione del lavoro come qualcosa di flessibile e non temporaneo (Harvey, 2005; Gandini, 2015). Infatti, come sostiene Gandini (2015), questa impennata del lavoro autonomo non è altro che il risultato della crescente flessibilità e precarietà della forza lavoro. Questo concetto è anche essere confermato dai dati ISTAT (2018): il 30% dei lavoratori ha deciso di essere autonomo perché non ha trovato lavoro come dipendente mentre circa il 9% lo ha fatto perché richiesto dal committente.

Malgrado la forte precarietà del lavoro autonomo e la mancanza di tutele, questa forma di lavoro sta crescendo. Ma siamo pronti ad avere una forza lavoro composta da un numero sempre maggiore di *freelance*? Questo interrogativo non è solo posto in Europa ed in Italia, ma anche in paesi come gli Stati Uniti dove la Freelancing in America Survey ha stimato che, entro il 2027, oltre il 50% dei lavoratori saranno autonomi. Percentuali che potrebbero creare notevoli difficoltà in un paese in cui i *freelance* non accedono alla previdenza sociale come, ad esempio, l'assicurazione sanitaria (Freelance in America, 2017) che risulta molto costosa.

A questo punto, è importante chiedersi se i lavoratori subordinati siano effettivamente più tutelati. Si rileva che, malgrado la forte precarizzazione del lavoro, i lavoratori dipendenti hanno più tutele, quantomeno in Italia e in Europa (ISTAT, 2018). Una differenza sostanziale tra l'Italia e gli altri paesi però esiste: l'età media dei *freelance* è significativamente più alta. Secondo il World Economic Forum (2017), in Italia circa il 60% dei *freelance*

ha tra i 40 ed i 64 anni. I dati vengono confermati dall'ISTAT il quale ha rilevato che, dopo la crisi del 2007, il lavoro autonomo è aumentato tra i 50 ed i 64 anni (passando da 945 mila unità nel 2006 a 1,1 milione di lavoratori autonomi) in controtendenza con il calo generale globale di circa 300 mila unità (ISTAT, 2018). L'aumento del lavoro *freelance* sembrerebbe quindi una risposta alla richiesta del mercato che vorrebbe il lavoro sempre più flessibile, anche a costo di una perdita di diritti acquisiti (Gandini, 2015).

Alla luce di ciò, di cosa hanno bisogno i *freelance*? Oltre alle necessità già citate in termini di maggiori tutele ed una maggiore continuità contrattuale, si aggiunge la gestione delle pratiche amministrative. Spesso chi lavora con la propria partita IVA deve investire risorse proprie, in termini economici e di tempo. Risorse che, nella maggior parte dei casi, scarseggiano per i *freelance*. Per questo, è importante promuovere politiche e tutele che vadano a sostenere questa fetta sempre più importante della forza lavoro.

Risulta quindi rilevante chiedersi se la forma di impresa cooperativa possa essere di sostegno per i *freelance*. Tra le forme possibili di tutela del lavoro autonomo, perché la forma cooperativa risulta vincente? Nell'impresa cooperativa, i soci lavorano congiuntamente per raggiungere un bisogno comune ma anche per accedere ad alcuni beni o servizi che sarebbero troppo onerosi altrimenti (ICA, online). Proprio così nel 1844, i pionieri di Rochdale decisero di cooperare e creare la prima cooperativa di consumo riconosciuta al mondo. Quindi, i principi e valori mutualistici possono fornire una risposta ai lavoratori autonomi che, formando una cooperativa, possono ammortizzare i costi amministrativi che devono necessariamente affrontare nella gestione delle proprie attività, con tutele maggiori grazie a contratti di lavoro dipendenti. Come risposta a questo bisogno nasce Smart. Nei paragrafi successivi, si parlerà in maniera più approfondita di questo caso studio, della sua storia e del suo funzionamento.

6.3 *Background. Come nasce Smart?*

Smart nasce come l'acronimo di Società Mutualistica per Artisti (*Société Mutuelle pour Artistes*, in francese secondo la sua denominazione originaria) in Belgio nel 1998, con la forma sociale della ONLUS per trasformarsi poi in cooperativa nel 2016.

I soci fondatori sono due amici, un ingegnere nucleare ed un fiscalista che, dopo essersi confrontati con amici musicisti e artisti in generale, hanno

realizzato le sfide e le difficoltà vissute da queste categorie di lavoratori. In breve, prestazioni lavorative per lo più sommerse; incognite sulle opportunità di fatturazione di determinate prestazioni; nessun supporto in merito alle posizioni previdenziali o fiscali; difficoltà a trovare enti competenti nel proprio ambito lavorativo. Tra tutti, il problema più rilevante riguardava senza dubbio la gestione dei pagamenti relativi alle attività degli artisti. Non essendoci, nella maggioranza dei casi, alcun tipo di contratto con forma scritta alla base di queste prestazioni lavorative, emergevano intoppi nella riscossione del dovuto con lungaggini di pagamento insostenibili o, nel peggiore dei casi, la negazione dell'esistenza del credito da parte dei committenti, forti della mancanza di prove scritte della prestazione. Quindi, l'idea dei fondatori è stata offrire soluzioni concrete e solidali agli artisti. Una struttura di supporto che permettesse loro di lavorare in maniera più serena, senza farsi carico delle pratiche amministrative, con una tranquillità maggiore sui pagamenti.

Negli anni, sempre più soci si sono uniti al progetto, provenienti da settori di attività diversi. Infatti, Smart non lavora più esclusivamente con gli artisti ma più in generale con *freelance* e creativi. Lavoratori autonomi che si confrontano spesso con diversi tipi di contratto, di committente, di progetto e che, a causa della natura discontinua del proprio lavoro, sono esposti ad un grande rischio di precarietà.

6.4 *Smart oggi*

Smart è una cooperativa che consente ai lavoratori di sviluppare le proprie attività grazie alla mutualizzazione di vari servizi, garantendo loro un livello di protezione sociale che, ad oggi, non riuscirebbero a raggiungere come lavoratori autonomi.

Di recente, la cooperativa si è aperta anche alle nuove forme di lavoro nate tramite piattaforme *online*. Nel 2015, soci Smart, oltre al lavoro di tipo creativo come dipendenti della cooperativa, avevano iniziato a svolgere in aggiunta la mansione di *rider* attraverso piattaforme *online*, attività che permetteva loro di integrare il reddito mensile. Con la moltiplicazione del lavoro su piattaforme, nel 2016 erano circa 450 i soci ad operare in questo nuovo ambito (CECOP, 2019). Per comprendere al meglio il fenomeno nascente, Smart ha studiato le condizioni di lavoro e le problematiche connesse. Successivamente, è stato stretto un accordo con le principali piatta-

forme di consegna online per proteggere e garantire le condizioni di lavoro dei propri soci, compresi: salari minimi e pagamento puntuale, investimenti in formazione e sicurezza. Questo importante risultato è stato raggiunto anche grazie alla forza negoziale di Smart, forte di rappresentare un numero così alto di lavoratori.

Oggi, il principale servizio di Smart è fornire tutele ai soci della cooperativa attraverso un contratto di lavoro dipendente. Come si struttura quindi il rapporto tra i soci e Smart? Il socio negozia con il proprio committente tutti gli aspetti del lavoro che andrà a svolgere (compiti, compenso, date, ecc.). A quel punto il socio comunica la nuova attività nella propria area personale sul sito di Smart, prima di iniziare a lavorare. Per convalidare il progetto, Smart chiede la restituzione del contratto firmato da entrambe le parti (socio e committente). Da quel momento in poi sarà Smart a prendere in carico la gestione amministrativa del rapporto: dichiarazione sociale, versamento di contributi e tasse. Lo stipendio viene anticipato dalla cooperativa dopo sette giorni dalla data di fine incarico anche se il committente non ha ancora pagato. Questo è possibile grazie all'istituzione del Fondo di garanzia salariale alimentato dalla percentuale che Smart trattiene sull'importo netto fatturato. Per i soci con un flusso di lavoro più complesso, Smart offre anche strumenti più strutturati: una micro-piccola impresa all'interno dell'impresa condivisa (gestione di un collettivo, raccolta di sussidi, diritti di proprietà intellettuale, rimborso di importanti spese professionali, finanziamenti agevolati).

La cooperativa è quindi il datore di lavoro: si concretizza quindi il passaggio da lavoro autonomo alle tutele offerte dal contratto dipendente. Al tempo stesso, Smart si fa carico di tutti i processi amministrativi, contrattuali e di fatturazione. È importante sottolineare che i servizi che la cooperativa offre non si esauriscono alla semplice fatturazione del compenso dei soci. Nel tempo, infatti, Smart ha ampliato l'offerta di servizi per i soci come, ad esempio: assicurazioni, strumenti finanziari mutualistici, corsi di formazione, informazione e ricerca. La maggior parte dello staff di Smart cura i rapporti con i soci ('consiglieri') e lavora a stretto contatto con i singoli soci lavoratori in base alle loro esigenze specifiche. È solo attraverso la costruzione di relazioni ed il continuo confronto con la cooperativa che i soci lavoratori possono integrarsi in una dinamica collettiva e sentirsi appartenenti ad una comunità concepita come impresa condivisa. Su quest'ultimo punto, Smart ha lanciato nel 2016 *Smart In Progress*: gruppi di lavoro a cui partecipano direttamente i soci per confrontarsi e formulare

raccomandazioni per l'evoluzione della cooperativa da rivolgere al Consiglio di Amministrazione. L'approccio ha dimostrato la fattibilità della *governance* condivisa e la partecipazione ad un progetto che coinvolge diverse migliaia di persone. Ogni anno, vengono proposti temi di riflessione sulla vita dell'organizzazione (Smart online). Nel giugno 2019, durante l'Assemblea Generale, i soci della cooperativa hanno votato per costituire tre nuovi gruppi di lavoro. Questi gruppi sono stati portati a riflettere su tre tematiche: pensare e agire per l'uguaglianza di genere; consolidare l'attività professionale dei soci; sviluppare aree di lavoro condivise.

Per concludere, Smart offre ai suoi soci una struttura di gestione condivisa e solidale della loro attività e, così facendo, tutela e semplifica il loro lavoro. Nel corso della propria carriera, i soci si trovano spesso a lavorare all'estero, in progetti internazionali o transnazionali: viaggiano, partecipano a produzioni che coinvolgono professioni e finanziamenti stranieri, lavorano con clienti e collaboratori da tutto il mondo. L'assemblea dei soci di Smart Belgio ha quindi deciso di investire una parte delle proprie risorse nello sviluppo di una rete internazionale con l'obiettivo di semplificare la gestione di progetti internazionali e transnazionali e diffondere il modello della cooperativa in tutta Europa. Smart in Francia viene fondata nel 2008, nel 2012 è la volta della Svezia, più recentemente il progetto si è sviluppato anche in Spagna, Italia, Germania, Austria, Olanda, Ungheria. Anche se con molteplici elementi in comune, le Smart che appartengono alla rete europea, oltre ovviamente ad adattarsi alla legislazione del paese, presentano caratteristiche peculiari che si adattano ai bisogni specifici dei lavoratori in quel determinato territorio. Le singole diversità riscontrabili non vengono concepite come un elemento negativo che mina l'unità del progetto comune: dimostrano anzi la flessibilità del modello e la sua capacità di adattamento alla comunità di riferimento. La rete europea si arricchisce delle differenze e allo stesso tempo è accomunata dagli stessi valori di solidarietà e principi mutualistici.

6.5 *Smart in Italia*

Smart nasce in Italia a Milano alla fine del 2013 come Smartit, a seguito dello studio di fattibilità realizzato dalla Fondazione SMartBE insieme a due importanti attori di riferimento della scena culturale italiana: C.RE.S.CO.¹⁹ (Progetto Cresco, Online) e Fondazione CARIPLO²⁰ (Fondazione Cariplo, Online). La forma di impresa scelta per la costituzione è duplice: cooperativa ed impresa sociale. La soluzione migliore per gestire un progetto senza scopo di lucro e allo stesso tempo concretamente imprenditoriale.

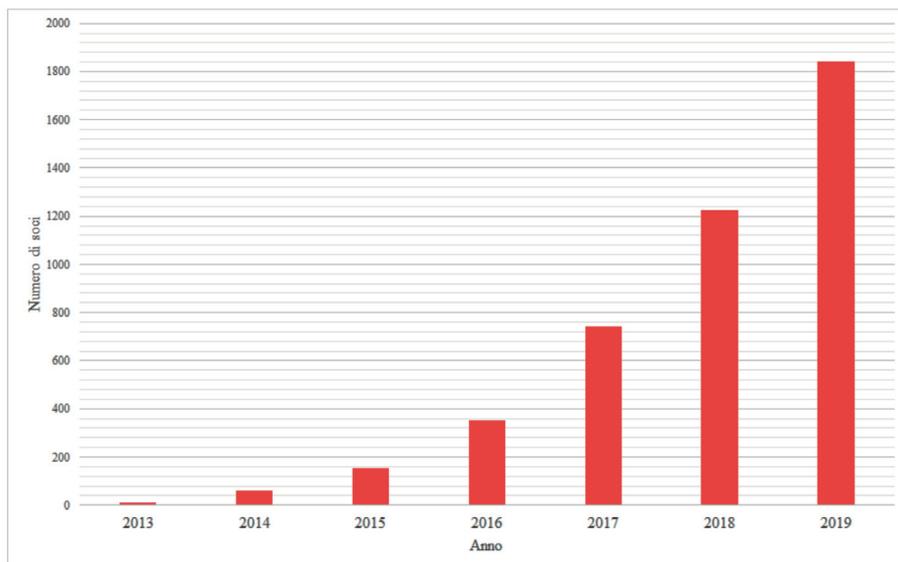
Come in Belgio, così in Italia, Smart inizia il suo percorso rispondendo alle necessità di soci provenienti dal mondo dello spettacolo dal vivo e della cultura: una categoria di lavoratori generalmente poco tutelati, con uno scarso potere contrattuale e supporto amministrativo. Con il passare degli anni e l'apertura di un'altra sede a Roma, si è realizzato un allargamento della compagine sociale con un ampliamento del ventaglio dei settori professionali di provenienza dei soci. Da una cooperativa di soli lavoratori dello spettacolo e della cultura si è passati alla gestione di una molteplicità disparata di mansioni creative: dal programmatore informatico, al fotografo per piattaforme dedicate ad appartamenti e stanze in affitto.

Il numero dei soci riscontra una crescita esponenziale anno dopo anno, fino ad arrivare ad un totale di 1.869 soci al 31 dicembre 2019, come si può notare nella Figura 6.1.

¹⁹ C.RE.S.CO è l'acronimo di Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea.

²⁰ Fondazione di origine bancaria che si occupa del sostegno e promozione di progetti di utilità sociale legati ad arte e cultura, ambiente, sociale e ricerca scientifica)

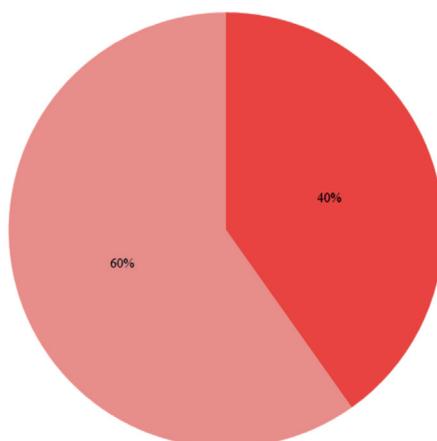
Figura 6.1 – Crescita dei soci Smart tra il 2013-2019



Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

Nel 2019, la distribuzione di genere tra i soci registra una situazione di prevalenza degli uomini rispetto alle donne (Figura 6.2).

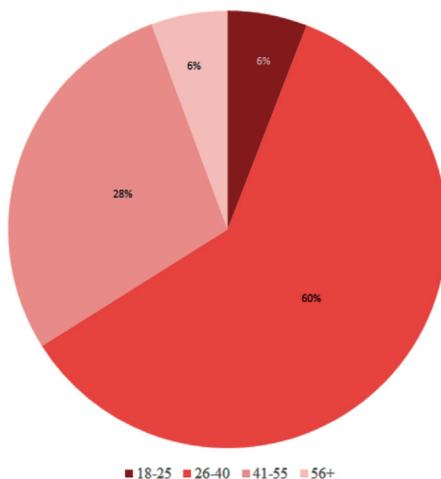
Figura 6.2 – Distribuzione di genere tra i soci Smart 2019



Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

La fascia d'età più rappresentativa è quella tra i 26 e 40 anni con circa il 60% sul totale (Figura 6.3).

Figura 6.3 – Età anagrafica dei soci nel 2019

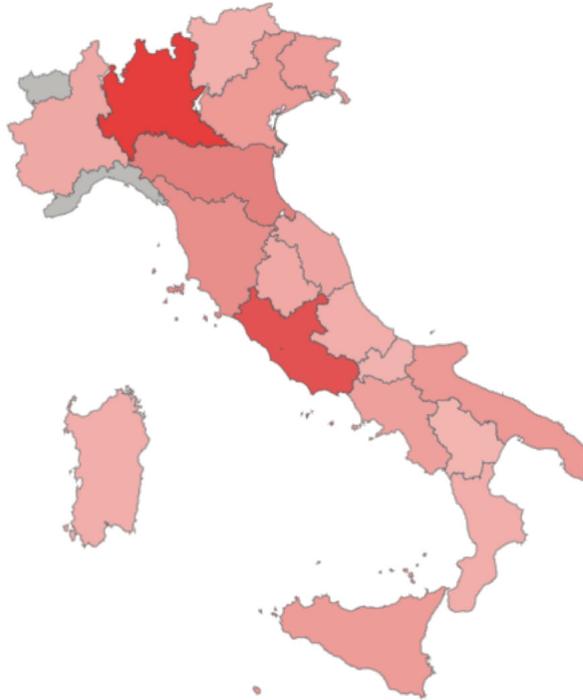


Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

Un altro dato interessante è che circa il 30% dei soci ha tra il 41 e 55 anni, dato che conferma lo studio dell'ISTAT (2017) ed il World Economic Forum (2017) sul fatto che, in Italia, l'età media del lavoratore *freelance* sia maggiore rispetto agli altri paesi occidentali (Figura 6.3).

Inoltre, come evidenziato nella Figura 6.4, la maggior parte dei soci risiede tra la Lombardia e il Lazio (circa il 50%).

Figura 6.4 – Distribuzione dei soci



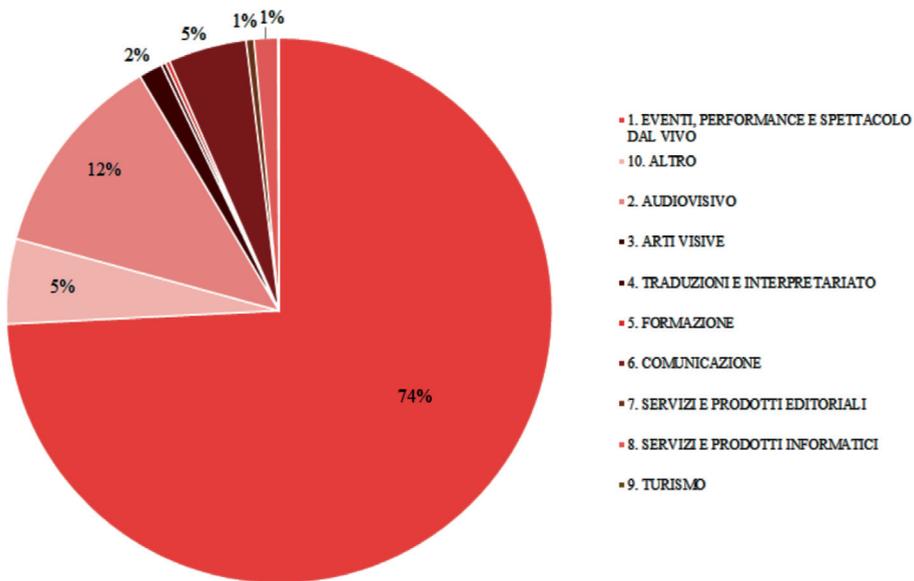
Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

Nella Figura 6.5 viene riportata la suddivisione del fatturato del 2019 per macrocategorie di attività: circa 5 milioni di euro, con più di 4 milioni per attività relative ad eventi, *performance*, spettacolo dal vivo, audiovisivo e arti visive. La parte restante riguarda prevalentemente prestazioni relative a formazione, comunicazione, servizi e prodotti editoriali e informatici.

L'apertura di Smart verso i freelance creativi è stata portata avanti anche attraverso la collaborazione con ACTA²¹. Quest'ultima nasce nel 2004 per iniziativa di un gruppo di lavoratori indipendenti, con il fine di promuovere la coalizione fra tutti i freelance, basando il suo lavoro su soci volontari che offrono consulenza gratuita (ACTA, Online). Fin da subito, Smart ha in-

²¹ ACTA è l'acronimo di Associazione Consulenti Terziario Avanzato.

Figura 6.5 – Percentuale fatturato per settore di attività



Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

staurato con ACTA un rapporto importante che si è concretizzato nell'organizzazione di incontri informativi, come per esempio i cicli di conferenze nell'ambito della European Freelancers Week (Freelancers Week, Online), e anche nell'attività di lobby a sostegno dei diritti dei lavoratori autonomi. In particolare, il confronto con ACTA è stato fondamentale nel dibattito sul fenomeno delle cosiddette *umbrella company* e sull'estensione della possibilità di applicazione del contratto intermittente ai lavoratori di queste società (Ichino, Online; Smart, 2017).

Il libro «Rifare il mondo... del lavoro. Un'alternativa alla uberizzazione dell'economia» scritto da Sandrino Graceffa, ex amministratore delegato di Smart Belgio e ricercatore in scienze sociali, ha sicuramente contribuito alla diffusione della conoscenza del modello, dei valori e della rete europea di Smart in Italia (Graceffa, 2016). In un'intervista rilasciata a Roberto Ciccarelli su *Alias del Manifesto*, Graceffa afferma che «siamo una cooperativa aperta, sperimentiamo una forma di proprietà collettiva [...] c'è bisogno di una democrazia partecipativa e diretta. E le cooperative possono svolgere questo ruolo» (Il Manifesto, 2017). Lo stesso Graceffa ha avuto modo di presentare il suo libro in varie occasioni in Italia. L'apertura a nuove categorie di lavoratori è stata resa esplicita a livello formale all'inizio del 2019,

con l'approvazione del nuovo statuto di Smart, che in quest'occasione è diventata Smart Soc. Coop. Impresa Sociale e non più Smartit, a segnalare l'unità delle rete europea senza nessuna distinzione di logo. Come evidenziato dallo statuto di Smart, «la cooperativa, intesa come comunità dei soci e delle socie, intende offrire risposta al bisogno di assistenza, sostegno e tutela di quanti nella propria vita lavorativa affrontano condizioni di precarietà, discontinuità e incertezza di reddito» (Smart, 2019, p. 1). Un passo avanti fondamentale per l'ulteriore apertura della cooperativa è stata la firma, il 19 febbraio 2020, del rinnovo del CCNL per artisti, tecnici, amministrativi e ausiliari dipendenti da società cooperative e imprese sociali del settore spettacolo. Tra le novità, ispirate anche da Smart, il rinnovo prevede l'ampliamento della sfera del contratto (anche nella fattispecie del contratto intermittente) anche alle attività di realizzazione, promozione e distribuzione di prodotti culturali creativi digitali e ai relativi specifici profili professionali (Legacoop, Online).

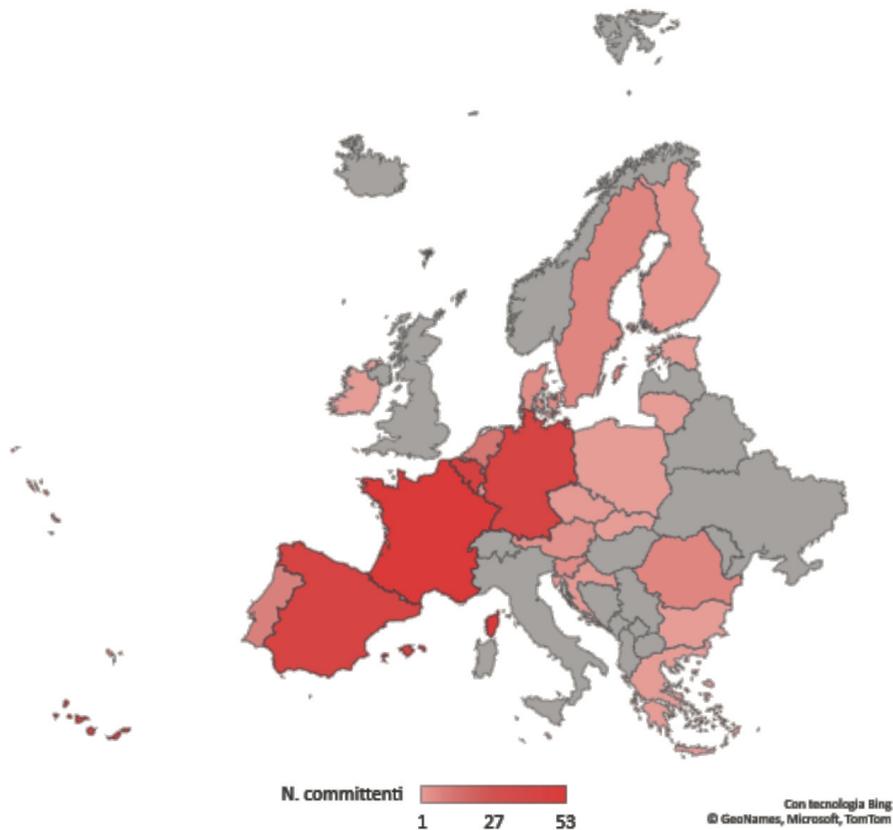
In che modo allora Smart in Italia tutela i soci lavoratori? Ad oggi Smart si configura come l'unica cooperativa del settore in grado di garantire lo stipendio ogni 10 del mese al socio lavoratore indipendentemente dal pagamento effettuato del committente. Il primo approccio del lavoratore con la cooperativa avviene solitamente tramite l'info-session, l'appuntamento nel quale vengono fornite informazioni sul funzionamento con consulenze dedicate per garantire le migliori soluzioni attuabili per gestire l'attività. Il socio acquista una quota sociale del valore di 50 euro, che di regola vengono scalati dalla prima busta paga. L'acquisto della quota sociale permette l'accesso a tutti i servizi forniti e la partecipazione alla gestione democratica dell'impresa condivisa. Smart trattiene l'8,5%, del compenso fatturato al netto dell'IVA, percentuale fissa e uguale per tutti. La cifra ricavata va a formare il fondo di garanzia che permette di saldare gli stipendi del mese in maniera puntuale e va a coprire i costi di gestione dell'impresa.

Quali sono i vantaggi concreti della gestione di attività tramite la cooperativa? Mantenendo la propria autonomia professionale, da un lato il socio viene assunto come lavoratore dipendente da Smart, accedendo così alle tutele previste dall'ordinamento collegate al lavoro subordinato. Dall'altro, essendo la cooperativa stessa a stipulare il contratto con il committente, il socio si libera delle incombenze contrattuali e creditizie, che vengono gestite da Smart. Il socio inoltre anticipa i costi necessari allo svolgimento del lavoro (come ad esempio gli spostamenti o l'acquisto di materiali) nell'ambito di progetti gestiti a nome di Smart, la quale procederà poi,

all'interno del budget concordato, a rimborsare le spese sostenute al momento del pagamento da parte del committente. Il lavoro svolto dai soci Smart viene inoltre tutelato e valorizzato nel suo aspetto creativo: particolare attenzione viene dedicata alla gestione dei diritti d'autore e diritti connessi attraverso la stipula di contratti appositi con relativo riconoscimento economico.

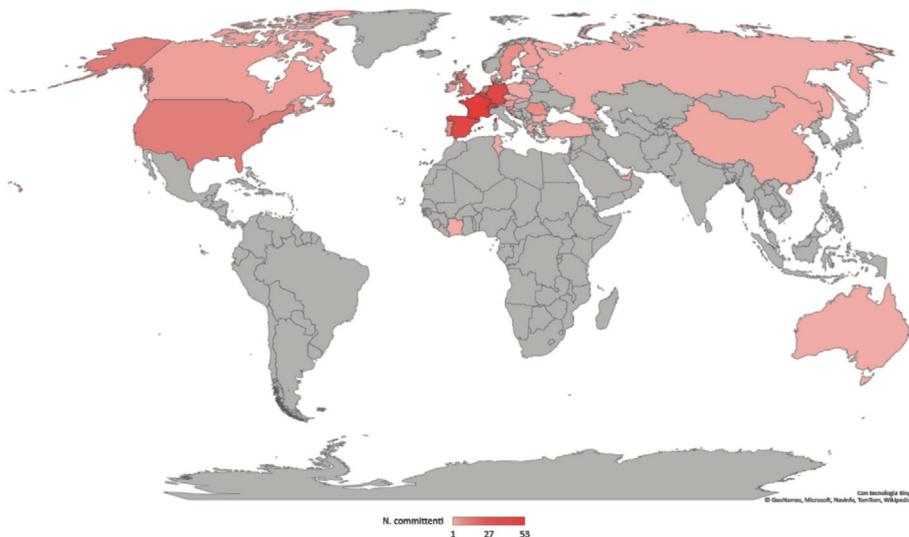
Smart lavora anche con committenti europei e internazionali: è risultata sempre in crescita la quantità di fatturato a clienti di altri paesi, con prevalenza di rapporti con nazioni nei quali Smart è presente (si vedano Figure 6.6 e 6.7). Questo dimostra da un lato l'apertura del lavoro dei soci a progetti internazionali sempre in crescita e l'effettività del supporto che Smart offre nella gestione del lavoro al livello transnazionale, uno degli obiettivi che ha animato l'apertura del progetto in Europa dal 2007 in poi.

Figura 6.6 – Committenti per paesi europei tra il 2013 ed il 2019 (Italia esclusa)



Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

Figura 6.7 – Committenti per paese tra il 2013 ed il 2019 (Italia esclusa)



Fonte: nostra elaborazione su dati Smart

Smart ha un ruolo sempre più importante nel miglioramento del benessere lavorativo dei propri soci: in questa ottica mette loro a disposizione spazi di lavoro condivisi e sale prova, fornisce consulenza per la partecipazione a bandi, organizza periodicamente corsi gratuiti sulla sicurezza per tutti i livelli di rischio, corsi di formazione, servizi di assistenza sanitaria integrativa, gestisce progetti di interi gruppi di soci che si configurano come delle ‘imprese nell’impresa’. Stimola in vario modo la partecipazione dei soci alla vita cooperativa. In occasione dell’Assemblea generale del 2018 si è dato avvio, anche in Italia, a Smart in Progress, partendo dalla necessità dei soci di ampliare il radicamento della cooperativa sui territori. Tra i temi trattati in occasione dell’Assemblea si ricordano il lavoro autonomo in una prospettiva di genere e l’etica e il lavoro nell’industria musicale.

6.6 Conclusione

Il lavoratore autonomo, il cosiddetto “imprenditore di se stesso” nella visione neoliberale predominante, non si presenta più come un soggetto isolato nel sistema economico: attraverso la cooperativa, acquista maggiore potere contrattuale e protezione sociale. Si può dire, quindi, che tale mo-

dello di gestione del lavoro superi la dicotomia tra lavoro subordinato e autonomo creando una terza via. Il modello cooperativo e la sua gestione del lavoro dovrebbero essere presi in considerazione e studiati per diffondere un nuovo paradigma in contrapposizione a quello tradizionale. Ciò potrebbe contribuire ad affrontare le sfide che il futuro del lavoro, in generale sempre più discontinuo e precario, ci impone. Il lavoro permanente a tempo indeterminato non è più la forma predominante di impiego, possiamo rimpiangerla o provarne nostalgia ma la principale sfida che si pone oggi è quella di inventare un nuovo quadro che permetta di preservare un modello fondato sulla solidarietà e il mutualismo (Graceffa, 2016).

Bibliografia

ACTA (Online) *Acta, L'associazione che mette in rete i freelance* <<https://www.actainrete.it/chi-siamo/>> (Ultimo accesso 31 maggio 2020)

CECOP, 2019, *All for One. Response of worker-owned cooperatives to non-standard employment*, Brussels

CHRISTOPHERSON, S. (2008) Beyond the self-expressive creative worker: an industry perspective on entertainment media *Theory, Culture & Society*, 25(7-8): pp. 73-95

CRESCO (online) *Coordinamento delle Realtà della Scena Contemporanea* <<https://www.progettocresco.it>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

EUROSTAT (2018) *Self-employed persons* <<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190430-1>> (ultimo accesso 4 Marzo 2020)

FAIRBAIRN, B. (1994) *The meaning of Rochdale: The Rochdale Pioneers and the Co-operative principles*. Centre for the study of Co-operatives: University of Saskatchewan

FONDAZIONE CARIPLO (Online) *La Fondazione Filantropia che passione* <<https://www.fondazionecariplo.it/it/la-fondazione/index.html>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

Freelancer Week (Online) Works in Progress – il lavoro in prospettiva <<https://freelancersweek.org/events/works-in-progress-il-lavoro-in-prospettiva/>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

FREELANCING IN AMERICA (2017) *Freelancing in America: 2017*. Santa Clara: Upwork and freelancers Union, Edelman intelligence

FREY C.B. E OSBORNE M. (2015), *Technology at work. The future of innovation and employment* <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/reports/Citi_GPS_Technology_Work.pdf> (ultimo accesso 29 febbraio 2020)

GANDINI, A. (2015) Il lavoro freelance: reputazione e capitale sociale nell'era del lavoro digitale, *Quaderni di sociologia*, 69 (pp. 87-106)

GRACEFFA, S. (2016) *Rifare il mondo del lavoro: un'alternativa alla uberizzazione dell'economia*. Roma: Derive Approdi

HARVEY, D. (2005) *A brief history of neoliberalism*. Oxford; New York: Oxford University

ICA (online) *History of the co-operative movement* <<http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>> (ultimo accesso 14 dicembre 2019)

ICHINO, P. (Online) *Una Legge per i platform workers e per le umbrella companies* <<https://www.pietroichino.it/?p=46512>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

IL MANIFESTO (2017) *Sandrino Graceffa (SMart): «Liberi e protetti: l'alternativa all'uberizzazione del lavoro»* <<https://ilmanifesto.it/sandrino-graceffa-smart-liberi-e-protetti-lalternativa-alluberizzazione-del-lavoro>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

ISTAT (2018) I lavoratori indipendenti, Focus statistiche: il trimestre 2017. <https://www.istat.it/it/files/2018/11/Focus_indipendenti_2018.pdf> (ultimo accesso 10 marzo 2020)

ISTAT (2019) *Rapporto Annuale 2019, La situazione del paese* <<https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2019/Rapportoannuale2019.pdf>> (ultimo accesso 11 marzo 2020)

Legacoop (Online) *Alleanza, ok a rinnovo contratto per addetti coop dello spettacolo* <<http://www.legacoop.coop/quotidiano/2020/02/19/alleanza-ok-a-rinnovo-contratto-per-addetti-coop-dello-spettacolo/>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

SMART (2017) *Smart Belgio e i ciclofattorini: che succede?* <<https://smart-it.org/blog/smartbelgioediciclofattorini/>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

SMART (2019) *Statuto* <<https://smart-it.org/wp-content/uploads/2019/10/Statuto-Smart-2019.pdf>> (ultimo accesso 31 maggio 2020)

SMART (2020) *Smart in progress* <<https://smartbe.be/fr/la-cooperative-2/smart-progress/>> (ultimo accesso 30 maggio 2020)

WORLD ECONOMIC FORUM (2017) *Global Human Capital Report 2017* <<https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>> (ultimo accesso 5 febbraio 2020)

CAPITOLO 7

Pegasus company, un'alternativa cooperativa ai miti della Silicon Valley

Francesca Martinelli

Nella nostra società neoliberale i miti della Silicon Valley e delle sue start-up note come *unicorn companies* sono la bussola dell'attività di molti imprenditori e anche di numerosi giovani che si affacciano sul mercato del lavoro. Con l'obiettivo di creare quell'impresa che porterà a guadagnare milioni, i più si lasciano guidare dall'etica del successo, un'etica di retaggio americano che misura il valore di un professionista in funzione del potere e del denaro acquisiti. E anche se solo una startup su dieci sopravvive mentre tutte le altre scontano fallimenti con effetti problematici anche sulla vita personale, nel frattempo le carriere si individualizzano e atomizzano, facendo della flessibilità e dell'isolamento caratteristiche sempre più strutturali del mercato del lavoro.

Al contempo, come diceva già Aristotele, *ànthropos zoon politikòn physei*, l'uomo è per natura un animale sociale, e quindi non tutti accettano l'isolamento e l'individualizzazione che sembra chiedere in pegno il mito del successo. Tra professionisti e imprenditori si osserva infatti anche un crescente desiderio di incontro e coalizione che si manifesta con lo sviluppo di nuove forme di confronto e collaborazione, spesso sotto forma di nuove sperimentazioni di condivisione di spazi, risorse e strumenti, come i *coworking*, i FabLab, gli incubatori e gli acceleratori d'impresa o ancora le pratiche di *crowdfunding* o la creazione di associazioni di categoria per nuovi lavori. Si tratta in tutti i casi di tentativi che vogliono combinare l'autonomia della propria professione con una pratica collaborativa in modo da arric-

chire il proprio percorso e renderlo più strutturato grazie all'ingresso in una comunità di pari e simili.

Anche nel mondo cooperativo esistono esempi di sperimentazioni che valorizzano l'auto-imprenditorialità all'interno di una struttura condivisa. In particolare, tra i primi esempi di innovazione organizzativa che vanno in questa direzione vi sono il modello creato dalla cooperativa italiana Doc Servizi e il modello francese di Cooperative di attività e di impiego (CAE), che coinvolgono oggi²² circa 20.000 lavoratori italiani e francesi. In entrambe le esperienze, professionisti e imprenditori usualmente isolati sul mercato del lavoro scelgono di aggregarsi in cooperativa e, diventandone dipendenti, conciliano la loro autonomia professionale e imprenditoriale con le tutele del lavoro subordinato ed entrano a far parte di una comunità.

Nella storia della cooperazione, si trovano esempi di cooperative simili sin dagli anni Settanta, quando diversi professionisti (medici, ingegneri, agricoltori, ecc.) scelgono l'impresa cooperativa per gestire in modo condiviso spazi, fondi agricoli e beni comuni e salvaguardare al contempo la loro autonomia imprenditoriale. Ma è dagli anni Novanta che questo stesso modello inizia ad essere applicato anche in settori dove il lavoro ha caratteristiche strutturali discontinue e intermittenti, come nelle attività svolte dagli artisti, dai neo-imprenditori o dai giovani che entrano nel mondo del lavoro. Dato che questa nuova sfera di applicazione rappresenta un'alternativa cooperativa e collaborativa al modello della *unicorn company*, che promuove invece l'attività imprenditoriale in solitaria e orientata al puro profitto, per opposizione si è scelto di chiamare questa forma particolare di cooperazione *Pegasus company*. Le prossime pagine saranno dedicate a descrivere il contesto sociale che ha portato alla nascita di questo particolare modello cooperativo, il suo funzionamento, gli aspetti innovativi e, infine, sarà chiarito perché per descriverle si è scelta proprio la metafora del cavallo alato Pegaso.

7.1 Oltre i miti della Silicon Valley

La profezia di Michel Foucault sul successo dell'utopia neoliberale non è mai stata così predittiva come nel nostro tempo (Foucault, 2015). Il neoliberismo non voleva una società "supermercato" che facesse dell'uomo

²² Tutti i numeri presenti nell'articolo si riferiscono ai bilanci 2018 delle cooperative.

un consumatore così come desiderava il liberismo (Horkheimer & Adorno, 1997), ma sognava un uomo dell'impresa e della produzione, un uomo guidato dalla razionalità economica e che sulla base della stessa fosse in grado di misurare ogni aspetto della propria esistenza. L'uomo idealizzato dal neoliberalismo è l'*homo oeconomicus* che applica il ragionamento economico a ogni cosa. L'uomo neoliberale da soggetto consumatore diviene allora "soggetto-imprenditore di se stesso" (Corsani, 2013), un uomo che si comporta come una micro-impresa che cerca in ogni momento di massimizzare il proprio utile tenendo conto delle risorse limitate di cui dispone (De La-gasnerie, 2012).

Se nella visione di Foucault la trasformazione del soggetto imprenditore di sé stesso in una micro-impresa doveva liberarlo dal controllo delle grandi forze economiche, tradotta nella realtà dei fatti, questa condizione identifica anche nuove situazioni "fuori dal diritto". A causa di rapporti di lavoro di ambigua (in)dipendenza, molte delle attività esercitate dal soggetto imprenditore di sé stesso finiscono infatti nella cosiddetta "zona grigia" del lavoro (Castelvetri, 2010). La zona grigia identifica quei lavori che hanno una fisionomia indeterminata, oscillando tra il lavoro dipendente e il lavoro indipendente, e che, per questo motivo, non possono essere perfettamente inquadrati nel lavoro dipendente o autonomo. Della zona grigia fanno parte non solo artisti, musicisti, attori e in generale tutte quelle figure che sono sempre state legate a un'attività di lavoro 'intermittente' e discontinua, ma anche i creatori di impresa, i lavoratori freelance come traduttori, formatori, grafici, piccoli artigiani, insegnanti di pratiche sportive non regolamentate, ricercatori, lavoratori su piattaforma e così via.

Concretamente, far parte della zona grigia significa faticare a maturare i diritti sociali, trovarsi in condizioni di isolamento, faticare ad accedere alla formazione continua e vivere una complicata gestione dei tempi del lavoro che spesso si sovrappongono a quelli della vita privata. Tutte criticità che sono legate anche al mancato riconoscimento da parte delle classiche forme di rappresentanza, che oggi faticano ad aiutare questi lavoratori a ottenere maggiori protezioni e tutele. Tra obsolescenza delle competenze, auto-sfruttamento, mancanza di riconoscimento formale od ordinistico e assenza di reti di protezione esterne, nasce la retorica della competizione e del successo dove chi oggi lavora nella zona grigia «si divide tra 'chi vale' e 'chi non vale' (merito) e tra 'chi ha successo' e 'chi non ha successo' (riconoscimento)». (Fumagalli, 2015, p. 240). Non avendo certificazioni o specifici metri di paragone per definire il proprio valore come professionista, nelle

nuove professioni dilaga la cosiddetta «etica del successo» basata su due pragmatici criteri importati dagli Stati Uniti: «diventare ricchi e famosi» (Bologna, 2018, p. 2243).

Nella nostra società sempre più individualista e competitiva si diffondono così a macchia d'olio i miti della Silicon Valley e delle *startup* nate nei garage di casa e che oggi sono conosciute come *unicorn companies*, le “società unicorno” valutate oltre il miliardo di dollari sul mercato azionario (Lee, 2013; Rodriguez, 2017). Spesso sono società del mondo high tech che a fronte di elevatissimi investimenti riescono a produrre fatturati da capogiro. Certo, anche se tutti lo sognano non tutti possono diventare unicorni, anzi è noto quanto sia basso il tasso di successo delle startup, tanto che ad oggi la più diffusa *exit strategy* è ancora la vendita della società. Eppure, anche se nel mondo il pensiero dominante guarda alla *unicorn company*, alcuni hanno deciso di costruire qualcosa di diverso, attraversando quello che il filosofo Cornelius Castoriadis chiama “spazio dell’immaginario” (Castoriadis, 1995). Attraversare lo spazio dell’immaginario significa attribuire un nuovo significato a ciò che rappresenta lo stato delle cose e così modificarlo. In questo caso, lo spazio dell’immaginario può essere abitato non ponendo al centro del proprio percorso le logiche della competizione e del successo che mirano all’accrescimento del capitale inteso come profitto, ma inserendosi competitivamente nel mercato mettendo al proprio centro un altro capitale, quello umano.

Questo è il concetto che si trova alla base di una *Pegasus company* (Martinelli, 2018), la cui attività ruota attorno alle persone che la costituiscono. Una *Pegasus company* è una società che nasce dalla volontà di differenziarsi dalle forme di produzione classiche e, mettendo al centro della propria azione la persona e non i capitali, sceglie di strutturarsi secondo il modello cooperativo. Il suo obiettivo coincide allora con quello dei soci che la compongono e che decidono di unirsi in un progetto condiviso per uscire dalla zona grigia del lavoro e trovare condizioni di lavoro e remunerazione migliori rispetto a quelle offerte sul mercato. In opposizione alle forme di imprenditoria individuale, in cooperativa i professionisti sperimentano una forma di “imprenditoria collettiva” (Bureau & Corsani, 2015) basata sulla condivisione di risorse, strumenti e responsabilità imprenditoriale. Così nascono anche quelle che possiamo considerare le prime *Pegasus company* che andremo ad analizzare meglio nelle prossime pagine, cioè Doc Servizi e le Cooperative di attività e di impiego: come sperimentazioni nella zona grigia del lavoro da parte di professionisti e imprenditori che non volevano più

muoversi in modo isolato nel mercato del lavoro. In particolare, come vedremo, Doc Servizi riunisce i lavoratori del mondo dell'arte, della cultura, della conoscenza e della creatività offrendo loro le stesse garanzie dei dipendenti senza privarli dell'autonomia nella gestione della loro attività, mentre le Cooperative di attività e di impiego danno agli imprenditori l'opportunità di essere accompagnati nello sviluppo della loro attività e di avere accesso a uno statuto che garantisce loro la protezione sociale dei dipendenti mantenendo l'identità del loro brand.

7.2 Doc Servizi e la sua rete in Italia

Fondata a Verona nel 1990, Doc Servizi (Doc Servizi, online) è una cooperativa di produzione e lavoro che è stata creata da un gruppo di musicisti e oggi accoglie tutti i professionisti che operano nel settore dello spettacolo e dell'arte. Ad oggi, Doc Servizi conta circa 6.000 soci, 34 filiali sparse in tutta Italia, una filiale in Francia e ha chiuso il 2018 con un fatturato di 52 milioni. Nel corso degli anni, attorno a Doc Servizi sono state gemmate nuove cooperative e società con l'obiettivo di coprire tutta l'industria culturale e creativa. Così oggi Doc Servizi appartiene a diverse reti di imprese e in particolare ne promuove una denominata "Doc Net" e composta da nove società connesse tra loro tramite un contratto di rete. Le società che compongono "Doc Net" sono: Doc Educational, cooperativa per insegnanti, formatori ed educatori; Doc Creativity, startup cooperativa per innovatori nel mondo del digitale, creativi e maker; Hypernova, startup cooperativa per professionisti dell'IT e del web; STEA (Safety Theatre Entertainment and Art) cooperativa dedicata alla gestione della sicurezza negli eventi del mondo dello spettacolo; Freecom srl casa editrice ed etichetta discografica; Doc Live srl specializzata nella consulenza per l'organizzazione di eventi nell'ambito della musica. Le sette società riunite contano più di 8.000 soci e hanno chiuso il 2018 con un volume d'affari di 59,5 milioni di euro e la previsione è che chiuderanno il 2019 con un volume d'affari di 70 milioni di euro.

Doc Servizi nasce per proteggere e valorizzare il lavoro dei professionisti nel campo della musica, del teatro e delle arti che, di fronte a una legislazione complessa, da un lato, spesso non hanno un'adeguata conoscenza dei diritti e doveri legati al proprio lavoro (Martinelli 2017), dall'altro lato, faticano a uscire dal lavoro sommerso anche a causa delle condizioni spe-

cifiche del loro lavoro (multi-committenza, incostanza, discontinuità, ecc.). La scelta della cooperativa di produzione e lavoro per affrontare queste difficoltà risiede nella doppia natura del “socio lavoratore”. In quanto socio, l’artista partecipa in modo democratico alla vita della cooperativa e condivide le decisioni imprenditoriali, e in quanto lavoratore ne ottiene i diritti sociali. In particolare, gli artisti riuniti nella cooperativa Doc Servizi hanno ottenuto diritti sociali grazie alla scelta di utilizzare come inquadramento subordinato quello del contratto intermittente oggi previsto dagli artt. 13-18 del D.lgs. 81/2015 del Jobs Act, e così descritto: «Il contratto di lavoro intermittente è il contratto, anche a tempo determinato, mediante il quale un lavoratore si pone a disposizione di un datore di lavoro che ne può utilizzare la prestazione lavorativa in modo discontinuo o intermittente secondo le esigenze individuate dai contratti collettivi, anche con riferimento alla possibilità di svolgere le prestazioni in periodi predeterminati nell’arco della settimana, del mese o dell’anno». Questo contratto permette di dare continuità di rapporto contrattuale a lavori strutturalmente intermittenti e discontinui, perché, a differenza di altri contratti, rimane attivo anche nei periodi in cui il lavoratore è inattivo. Di fatto, il contratto è sì sospeso quando il lavoratore non è in chiamata, ma tuttavia rimane in essere, e si riaccende nel momento in cui questi accetta liberamente di rispondere alla chiamata (Martinelli 2017).

Oltre a garantire le tutele proprie del lavoro subordinato, il fatto che il contratto resti attivo permette di svolgere gli adempimenti di assunzione un’unica volta, portando a un risparmio importante dei costi di assunzione con effetti positivi anche sulla possibilità di essere pagati in modo regolare e con cachet più alti (Chiappa e Martinelli, 2019). Il contratto intermittente inoltre permette di rispondere all’esigenza di flessibilità tipica di alcune professioni, come quelle artistiche. Anche grazie anche all’utilizzo di una piattaforma altamente tecnologica (Martinelli e Chiappa, 2019), ogni socio lavoratore può infatti gestire la propria attività in autonomia restando sempre all’interno dei confini del lavoro tutelato. I soci lavoratori di Doc Servizi infatti gestiscono le loro attività economiche non solo attraverso una puntuale contabilità analitica delle singole prestazioni, ma organizzano anche la gestione dei contratti, il servizio di recupero crediti, la consulenza nell’organizzazione di eventi o la facilitazione di progetti imprenditoriali, la messa a disposizione degli strumenti di lavoro, la sicurezza con la formazione iniziale obbligatoria, accessibile anche sotto forma di e-learning, la formazione specializzata e le opportunità di welfare aziendale. Per gestire

al meglio tutte le attività che ruotano attorno al proprio lavoro, i soci hanno creato una piattaforma digitale interna, scalabile e replicabile, che viene anche utilizzata anche per supportare l'organizzazione servizi più mirati a seconda dell'attività svolta dai soci, come la vendita di prodotti, l'agenzia viaggi che aiuta i soci a muoversi sul territorio, il collegamento con i clienti tramite un sito web vetrina, la gestione delle procedure di sicurezza, la raccolta dei diritti d'autore, e via dicendo.

Il costo di tutte queste attività è mutualizzato tra i soci lavoratori mediante una trattenuta sul fatturato di ogni socio che attualmente corrisponde al 14%. Inoltre, coerentemente con il proprio oggetto sociale – offrire ai soci migliori opportunità di lavoro rispetto a quelle presenti sul mercato – i soci di Doc Servizi si sono organizzati con appositi uffici, come l'ufficio marketing e comunicazione, l'ufficio bandi, le filiali sul territorio, apposite community (ad esempio, Doc Crew, Doc Visioni, Doc Drones Flying Division, Doc Comics & Cartoon, Doc Artist, ecc.) e business unit (ad esempio, Doc Com, Doc Academy, Doc Live Classic, ecc.). Infine, Doc Servizi, attraverso la Fondazione Centro Studi Doc, ha scelto di impiegare tempo e risorse per le elaborazioni pubbliche e politiche in tema di protezioni sociali e diritto del lavoro che riguardano non solo i propri soci, ma tutti i lavoratori che appartengono al settore dello spettacolo e alla zona grigia del lavoro. Due esempi dell'attività di rappresentanza svolti dal Centro Studi Doc, sono il contributo al “Decreto palchi e fiere” dedicato alla sicurezza dei tecnici dello spettacolo e alla stesura del primo contratto collettivo nazionale per gli artisti, i tecnici e gli amministrativi impiegati in cooperativa, entrambi risalenti al 2014 (Chiappa, 2014). In entrambi i casi gli esperti del Centro Studi Doc sono intervenuti come consulenti del settore artistico e dello spettacolo nel mondo cooperativo promuovendo il “Tavolo per la legalità e sicurezza nello spettacolo” che ha poi dato vita alle due normative. Oggi, uno degli obiettivi di Doc Servizi e della Fondazione Centro Studi Doc è di ricercare soluzioni specifiche per proteggere tutti coloro che lavorano nella zona grigia. Il punto di partenza è la consapevolezza che la risposta trovata per i lavoratori del mondo dello spettacolo può essere applicabile a tutti coloro che fanno esperienze di lavoro discontinuo. Coerentemente con questo punto di vista, il Centro Studi Doc ha partecipato al rinnovo del primo contratto collettivo per soci di cooperative e imprese sociali siglato nel 2020 nel quale sono state incluse anche le piattaforme cooperative che operano nelle industrie culturali e creative (Chiappa, 2018; Fondazione Centro Studi Doc, 2020).

7.3 Il modello francese delle CAE e l'esempio di Coopaname

Coopaname è una *Coopérative d'activités et d'emploi* (CAE), cooperativa di attività e di impiego (Bost 2011), con sede a Parigi. Creata nel 2004 dalla rete di CAE *Coopérer pour entreprendre*, Coopaname è oggi una *Scop-SA*²³ presente con sei sedi in Île-de-France. Con all'incirca 850 membri a fine 2018 e poco meno di 10 milioni di euro di fatturato per lo stesso anno, Coopaname è la CAE più grande della Francia. Coopaname fa parte di un movimento che ad oggi conta 105 cooperative sparse in tutta la Francia e divise in due reti: la rete *Coopérer pour entreprendre* (www.cooperer.coop), composta da 75 cooperative, e la rete *Copéa* (www.copea.fr), composta da 30 cooperative. Ciò significa 10.500 imprenditori e un fatturato di 170 milioni nel 2018. La creazione della prima CAE avvenuta nel 1995 a Lione si radica nella presa di coscienza della difficile sopravvivenza delle neo-imprese e soprattutto di quelle individuali (Bost, 2011). Le CAE nascono con l'obiettivo principale di offrire un'alternativa valida alla creazione individuale di impresa basata sull'opportunità di testare un progetto nel quadro di un'impresa condivisa, la cooperativa appunto. Le CAE permettono infatti di sperimentare un'attività imprenditoriale perché, durante tutto il periodo di permanenza nell'impresa, offrono numerosi servizi all'imprenditore, tra cui il supporto legale, fiscale e amministrativo e l'opportunità di fatturare tramite la propria struttura. Il costo di tutte queste attività è in parte condiviso tra gli imprenditori che si trovano all'interno della cooperativa (attraverso una detrazione del 10-15% sul fatturato di ciascun imprenditore) e in parte finanziato da fondi esterni (ad esempio, la formazione all'attività imprenditoriale in Francia è finanziata da fondi che sostengono politiche attive del lavoro).

Inoltre, appartenendo all'Economia Sociale e Solidale, numerose CAE privilegiano anche lo sviluppo della cooperazione tra gli imprenditori sostenendo diverse forme di mutualismo. Il mutualismo assume una particolare importanza non solo nella formazione imprenditoriale individuale e collettiva, dove si attivano forme di supporto tra pari, ma anche in ambito economico e finanziario con la sperimentazione di nuove forme di condivisione del rischio d'impresa (Bureau e Corsani, 2015). L'attenzione posta

²³ Scop è acronimo di *Société coopérative et participative*, ed ex acronimo di *Société Coopérative Ouvrière de Production*. Una Scop di fatto corrisponde alla cooperativa di produzione e lavoro italiana. SA è acronimo di *société anonyme*, società anonima.

al mutualismo e allo scambio fa anche sì che nelle CAE emergano sia varie forme di solidarietà tra imprenditori sia nuove opportunità di sviluppo (innovazione, nuove attività, condivisione di competenze, ecc.) con “effetti collettivi” positivi su ciascuna attività imprenditoriale (Ballon *et al.* 2018). Dal punto di vista operativo, l'imprenditore con la cooperativa firma un CESA (*Contrat d'entrepreneur salarié associé*, Contratto di imprenditore dipendente socio), cioè un contratto specifico che ha in sostanza le medesime caratteristiche di un contratto a tempo indeterminato e che gli attribuisce lo statuto di *entrepreneur salarié*, ‘imprenditore dipendente’. Tale statuto è definito dalla legge Hamon relativa all'Economia sociale e solidale del 31 luglio 2014 come «una persona fisica che crea e sviluppa un'attività economica che beneficia di un supporto formativo personalizzato e di servizi reciproci attuati dalla CAE, al fine di diventarne socio dopo tre anni dalla firma del contratto con la cooperativa» (LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire or Loi Hamon). Grazie a questo contratto, l'imprenditore mantiene la sua autonomia nella gestione della propria attività (brand, gestione del cliente, definizione delle tariffe, ecc.), ma allo stesso tempo diventa un dipendente della cooperativa. In questo modo, ottiene sia tutte le garanzie di un lavoratore dipendente con un contratto di lavoro a tempo indeterminato sia la libertà di gestione della propria attività tipica del freelance. Un altro aspetto molto importante del CESA è che supporta la multiattività, vale a dire il fatto che ogni imprenditore può decidere di mettere in atto diverse e varie attività all'interno della cooperativa (ad esempio, può essere al contempo addetto stampa e artigiano: i guadagni ottenuti dalle singole attività rientrano nella stessa busta paga). Infine, il contratto prevede che quando la situazione economica dell'imprenditore dipendente è stabile, può scegliere se lasciare la cooperativa per lavorare autonomamente sulla propria attività o continuare a sviluppare la propria attività all'interno della cooperativa.

In questo contesto, Coopaname è fondata perché nel 2004 a Parigi ancora non esisteva alcuna CAE; in Francia un limite importante nel dialogo con le istituzioni. Coopaname viene quindi creata per diventare la “vetrina” (Veyer 2007, 2011) dell'intero movimento e rappresentarne le esigenze politiche. Proprio per questo ruolo che le è stato affidato, Coopaname ha partecipato attivamente anche alla stesura della legge Hamon, impiegando energie e risorse in questo progetto con l'obiettivo di supportare non solo l'attività dei suoi soci, ma dell'intera filiera dei freelance. Oggi Coopaname ha una sfida specifica: «riunire persone, progetti, attività e logiche anche

molto diversi in un'unica impresa e assicurarsi che tutte queste realtà traggano vantaggio reciproco dalla loro collaborazione» (Coopaname, online). L'obiettivo di Coopaname è quello di diventare un modello alternativo ai modelli di imprenditoria individuale e al lavoro tradizionale dei lavoratori dipendenti attraverso la forza della sua comunità, che è il motore della sua azione, e in questo modo supportare non solo l'attività dei suoi membri ma di tutti i liberi professionisti. Coopaname persegue questo obiettivo moltiplicando le opportunità per partecipare al sistema di governance, scambiare conoscenze e pratiche, lavorare insieme grazie a spazi di coworking e a un sistema di comunicazione extranet. Infatti, a Coopaname la piattaforma digitale interna viene utilizzata non solo per ottimizzare le procedure, ma soprattutto per creare connessioni tra membri e clienti esterni. Inoltre, Coopaname vorrebbe attivare una vera "dinamica mutualistica", «in cui i lavoratori rendono reciprocamente più sicuri i loro percorsi professionali. Uno spazio in cui sperimentare nuove forme di cooperazione che sono ancora in uno stato embrionale: ad esempio, la mutualizzazione delle funzioni di vendita e marketing, la mutualizzazione di competenze e risorse...» (Bodet *et al.*, 2013).

Anche per supportare questo progetto Coopaname è tra i promotori di Bigre! (Ciccarelli 2015; Graceffa 2016), definito come «una forma innovativa di organizzazione economica e sociale: una mutua di lavoro associato. Raccoglie in una comunità migliaia di membri che si supportano gli uni con gli altri, in modo egualitario, dal punto di vista economico e sociale per fare al meglio i propri rispettivi mestieri e riuscire a viverne» (Bigre, online). Con le sue dimensioni, attualmente una comunità di circa 7.500 persone provenienti da tutta la Francia, Bigre! può essere immaginato come un collettore di prospettive ed esigenze di tutti i membri della sua comunità e di tutti i lavoratori della zona grigia. Ad oggi, Bigre! si concretizza ogni estate in un incontro di una settimana dove CAE e altre cooperative prevalentemente francesi si incontrano per condividere idee e progetti. Al cuore dell'appuntamento annuale, che nell'estate 2019 ha riunito circa 300 persone, si trova sempre il confronto sul ruolo che la cooperazione può avere nel supportare i lavoratori nel riprendere il possesso del proprio lavoro costruendo un'alternativa sia al classico lavoro dipendente subordinato che al lavoro autonomo precario.

7.4 *Un modello innovativo di organizzazione cooperativa*

Doc Servizi e le CAE come Coopaname nascono come prime sperimentazioni di un modello di organizzazione dal basso per rispondere ai bisogni specifici di professionisti che sarebbero altrimenti isolati sul mercato del lavoro. Unendo le proprie forze per essere più solidi all'interno di un mercato molto competitivo, i professionisti in cooperativa si costruiscono una sorta di paracadute contro il lavoro discontinuo e l'isolamento giuridico e sociale tipico della figura del soggetto imprenditore di sé stesso. È in questo modo che, in netta opposizione alle attività imprenditoriali improntate sul modello della *unicorn company*, nascono le *Pegasus company*.

Come abbiamo visto, il funzionamento di una *Pegasus company* è molto semplice: il professionista che sceglie di entrare nella cooperativa ne diventa un lavoratore dipendente e ottiene così tutti i diritti sociali e le tutele connessi con tale statuto. Nel contempo, continua a svolgere la sua attività in modo autonomo e libero definendo da solo tempi e modi del proprio lavoro, ma mutualizza con gli altri lavoratori la gestione e il costo, attraverso una percentuale trattenuta dal fatturato, delle attività burocratiche e organizzative (amministrazione, contabilità, contratti, ecc.), incluso il recupero crediti quando necessario. Entrando in cooperativa, il professionista entra anche in una comunità tra pari che gli permette di scambiare conoscenze e competenze, avere accesso a diversi livelli di formazione e attivare nuove opportunità di lavoro. La struttura della *Pegasus company*, seppur basata sui principi tipici della cooperazione, rappresenta però un modello innovativo all'interno del mondo cooperativo. Infatti, nate entrambe come cooperative di produzione e lavoro, Doc Servizi e le CAE ne rappresentano un'evoluzione, perché nonostante riuniscano i lavoratori per offrire loro migliori condizioni di lavoro e remunerazione rispetto a quelle offerte sul mercato, come *Pegasus companies* perseguono tale obiettivo in modo originale rispetto a come è fatto dalle classiche cooperative di produzione e lavoro. E, in particolare, si possono riconoscere tre elementi di innovazione.

Una prima innovazione è che lo stipendio di ogni lavoratore è calcolato sulla base dei guadagni individuali a loro volta legati al livello di competenza professionale e all'effettiva attività svolta. Considerando che i soci lavoratori o gli imprenditori dipendenti entrano nel mercato del lavoro con le loro attività individuali, queste ultime devono rispondere alle sue regole competitive, cosa che impone differenti tariffe in funzione della professionalità,

delle competenze e del talento. Questo implica chiaramente guadagni diversi e a seguire stipendi differenti. Ma anche se in questo modo un simile modello cooperativo rispetta le regole del mercato, è un funzionamento diverso rispetto a quello delle cooperative di produzione e lavoro più diffuse, perché di solito è la cooperativa che entra come un'attività economica nel mercato per poi strutturarsi seguendo le regole del classico sistema di lavoro dipendente. Un'altra particolarità consiste nel fatto che anche se la cooperativa cerca nuove opportunità di lavoro per i suoi soci/dipendenti, sono loro stessi, come previsto dal regolamento interno, a cercare e trovare in autonomia la maggior parte delle proprie opportunità di lavoro per sé stessi e per i colleghi. Questa autonomia è applicata anche alla strategia di vendita, alla definizione delle tariffe (anche se la cooperativa impone tariffe minime) e alla scelta delle condizioni di lavoro (quando, dove, con chi, ecc.). E anche se questo sistema porta alla nascita di nuove forme di solidarietà tra pari coerenti con i valori cooperativi, come la ricerca reciproca di opportunità di lavoro, si situa chiaramente fuori dal classico funzionamento di una cooperativa di produzione e lavoro che viene usualmente considerata come un datore di lavoro allo stesso modo delle imprese non-cooperative.

Un'ultima novità consiste nell'attività di rappresentanza che Doc Servizi e Coopaname sono state chiamate a ricoprire. Un nuovo ruolo dovuto al fatto che raggruppa lavoratori che, se isolati, non avrebbero accesso, ad esempio, alla contrattazione collettiva. Quando questi lavoratori divengono dipendenti essi assumono automaticamente uno status che viene riconosciuto dai sindacati nello schema del loro classico modo in cui stabilisce dialoghi con i datori di lavoro a favore dei dipendenti. L'unica differenza è che Doc Servizi e Coopaname non sono un classico datore di lavoro, ma diventano una sorta di rappresentante degli interessi dei suoi dipendenti in quanto soci. Lo schema classico della rappresentanza viene quindi ribaltato perché la cooperativa dà voce a una prospettiva di lavoratori discontinui che purtroppo è spesso difficilmente raggiungibile dai sindacati e che è proprio quella dei lavoratori che appartengono alla zona grigia del lavoro (Martinelli, 2019).

Anche se l'insieme di questi elementi racconta quanto il modello della *Pegasus company* sia innovativo rispetto agli schemi più classici della cooperazione di produzione e lavoro e della cooperazione in generale, in realtà si tratta di un esempio di cooperativa presente, almeno in Italia, sin dagli anni Settanta, ovvero quello della cooperativa di autogestione del lavoro, le cui prime sperimentazioni sono state fatte a Verona nel quadro di MAG, So-

cietà Mutua per l'Autogestione (MAG Verona, online). Nate come modello di aggregazione di professionisti che scelgono la forma cooperativa per mutualizzare le risorse in ambito prevalentemente agricolo, le cooperative di autogestione del lavoro sono imprese cooperative in cui i soci lavoratori, in quanto lavoratori collaborano nell'impresa e ne osservano direttive generali, regole e obiettivi, e in quanto soci assumono in autogestione la direzione e organizzazione delle attività manuali o intellettuali secondo le proprie personali competenze e capacità. Allo stesso modo, la principale peculiarità dei professionisti che si riuniscono nelle *Pegasus companies* è la loro "infungibilità" che li rende unici e insostituibili e può essere intesa come l'insieme di quelle competenze specifiche che ne fa degli esperti del settore in cui operano al punto da essere autonomi nell'organizzazione della propria attività lavorativa. Le *Pegasus companies* permettono di salvaguardare e valorizzare questa autonomia, che è inevitabile per certe professioni, come quelle artistiche e ad alto contenuto intellettuale, e allo stesso tempo in cooperativa i professionisti non sono più costretti a subire l'isolamento sul mercato del lavoro o a vivere nella zona grigia perché unendosi ad altri professionisti ottimizzano i costi del lavoro, ottengono maggiori tutele ed entrano a far parte di una comunità.

7.5 *Un'alternativa che unisce l'Europa*

A questo punto, è interessante anche sottolineare che Doc Servizi e le CAE, che come si è visto operano in modo molto simile, non si sono mai incontrate prima di febbraio 2016 strutturandosi in percorsi autonomi quindi per oltre vent'anni. Un elemento che porta a sostenere l'ipotesi di una "convergenza evolutiva" che si sta verificando tra Francia e Italia (Martinelli, 2019). Dove per "convergenza evolutiva" si intende il fatto che nei due paesi si sono sviluppate organizzazioni che rispondono in modo simile a esigenze presenti in entrambi. Infatti, nonostante i vent'anni di separazione in cui la storia di ognuna si è sviluppata in modo indipendente, sia Doc Servizi che Coopaname sembrano entrambe situarsi nella zona grigia come sperimentazioni di nuove forme di lavoro che vogliono rispondere ad alcune delle problematiche incontrate da quei lavoratori che, volenti o nolenti, si trovano a vivere ai margini del lavoro dipendente. Ampliando ancora lo sguardo, la stessa "convergenza evolutiva" si sta contestualmente riscontrando anche in altri paesi europei con altri esempi di realtà di vario

genere che stanno cercando di rispondere ai medesimi problemi affrontati da Doc Servizi e dalle CAE.

Vi sono le cooperative che fanno parte del *Pegasus company Network*, una rete di società che si riconosce nel concetto di *Pegasus company* e che ha deciso di impegnarsi anche a livello europeo per supportare e diffonderne il modello. Oltre a Doc Servizi e Coopaname la rete riunisce: la spagnola Calidoscoop e l'inglese Gildedsplinters, entrambe cooperative che desiderano fondare nel proprio paese una cooperativa di autogestione del lavoro; la francese Manufacture Cooperative, cooperativa di ricercatori impegnati a studiare il modello delle cooperative di autogestione; la tedesca Society of Owners, una rete di innovatori sociali che vede nel modello della *Pegasus company* una modalità di innovazione cooperativa; la croata Udruga eComerce Hrvatska e la bosniaca Lir Evolocija, società che stanno studiando come introdurre soluzioni cooperative per i *freelance* nel proprio paese.

Un altro esempio importante in ambito europeo è l'ecosistema che si è sviluppato a partire da SmartBe. Nata in Belgio nel 1998 come associazione no profit e divenuta impresa cooperativa nel 2017, SmartBe mutualizza una piattaforma digitale che rende più semplice la fatturazione delle attività discontinue per i *freelance*. Oggi SmartBe ha fondato cooperative e società anche in altri otto paesi in Europa, inclusi Italia e Francia. Tutto il sistema Smart oggi riunisce 35.000 lavoratori in tutta Europa (di cui 22.000 in Belgio e Francia) e ha chiuso il 2018 con un fatturato di 200 milioni di euro (di cui 190 in Belgio e Francia). Altri esempi simili sono le cooperative Neonomia e BEC – Business and Employment Co-operative, che ricalcano il modello della Cooperativa di attività e di impiego rispettivamente in Svizzera e in Repubblica Ceca, De Coöperatie, cooperativa che mutualizza risorse e opportunità per giornalisti olandesi e Lilith in Finlandia, una *uusosuustoiminta*, cioè una cooperativa che riunisce lavoratori indipendenti impegnati nel settore dell'arte, cultura e media trasformandoli in dipendenti della cooperativa.

Anche se queste esperienze nascono alcuni anni dopo le prime *Pegasus company*, e quindi sono a livelli diversi di sviluppo e di dimensione, e sperimentano nella zona grigia con formule di condivisione diverse, sommandole tutte oggi in Europa già oltre 100.000 professionisti stanno lavorando in modelli alternativi di organizzazione del lavoro che permettono di sviluppare i propri progetti professionali e imprenditoriali in un ambiente che non limita la libertà di azione ma garantisce protezioni e tutele che non si trovano nelle più classiche forme di organizzazione del lavoro. Il fatto di

individuare lungo tutto il continente il bisogno di cercare soluzioni cooperative e collaborative ai limiti e alle difficoltà sperimentate dai lavoratori della zona grigia e da professionisti e imprenditori isolati, contribuisce a sua volta a sostenere la tesi della “convergenza evolutiva”. Tutte le realtà menzionate ritengono infatti necessario contrastare l’isolamento, condizioni di lavoro peggiori rispetto a quelle dei dipendenti, rischio di obsolescenza delle competenze e auto-sfruttamento e, per il momento, la soluzione a questi problemi che condividono queste realtà sparse in tutta Europa è quella di unirsi in cooperativa per ottenere maggiori tutele, entrare in una comunità e non perdere nel contempo la libertà necessaria per la gestione della propria attività.

7.6 *Pegaso o unicorno?*

La scelta tra unicorno e Pegaso rappresenta allora non solo una scelta tra creature leggendarie, ma rispecchia metaforicamente anche modi di ragionare guidati da obiettivi e ideali completamente diversi. Se l’unicorno è metafora della rarità statistica di un elevato “sfondamento del mercato” da parte di una startup, nella *Pegasus company* il riferimento a Pegaso, il cavallo alato della mitologia greca, vuole essere un richiamo alle origini europee del modello cooperativo e indica insieme la fedeltà al cavaliere (la persona) e la libertà del poeta di raggiungere le più alte vette del pensiero (i sette principi cooperativi) senza lasciarsi intimorire dagli ostacoli terreni. Nella mitologia greca Pegaso è anche una costellazione che nasce nel momento in cui il cavallo alato decide di volare verso la parte più alta del cielo per trasformarsi in una nube di stelle scintillanti visibili da tutti. Pegaso così modifica la conformazione del cielo.

Una *Pegasus company* è allora una cooperativa che riunisce i professionisti facendoli uscire dall’isolamento connettendoli tra loro così come sono connesse tra loro le stelle di una costellazione. Esse non sono mai sole ma restano uniche, ognuna fondamentale per costruire l’immagine nel cielo. Ogni professionista è così il nodo fondamentale di una rete che contribuisce a costruire, dove la rete è la *Pegasus company*, al contempo rete di salvataggio, poiché offre ai soggetti imprenditori di sé stessi quelle opportunità che da soli non avrebbero avuto. Restando nella metafora, le due ali di Pegaso che permettono di volare alto, rappresentano una la tecnologia, necessaria per essere competitivi sul mercato, l’altra l’effetto moltiplicatore dovuto proprio

al mettersi insieme di persone altrimenti separate e isolate. Inoltre, così come Pegaso, che trasformandosi in costellazione ha attuato un cambiamento visibile da tutti, una *Pegasus company* vuole innalzare tutto il sistema all'interno del quale si situa riscrivendo le regole del gioco in modo che tutti stiano meglio, non solo coloro che scelgono di far parte della cooperativa. Si tratta delle azioni di rappresentanza e impegno sociale e politico in cui una cooperativa decide di investire tempo ed energie in progetti che non hanno necessariamente un impatto immediato sui propri membri, ma che hanno un effetto positivo e duraturo su tutta la filiera alla quale anche loro appartengono. Del resto, se Pegaso è capace di arrivare fino alla parte più alta del cielo, le sue ali sono abbastanza forti per sollevare tutti da terra, nessuno escluso.

Bibliografia

BALLON J., C. BODET, M.-C. BUREAU, A. CORSANI, N. DE GRENIER, A.-L. DESGRIS (2018), *La investigación como herramienta de cambio democrático: la experiencia de dos cooperativas de actividades y de empleo*, in «Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo», n. 10, pp. 7-37

BIGRE! (online) *Révois à demain* <www.bigre.coop> (ultimo accesso 5 giugno 2020)

BOLOGNA S. (2018), *The Rise of European Self-Employed Workforce*, Milano-Udine: Mimesis International

BODET C., DE GRENIER N., LAMARCHE T. (2013), *La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif*, in «Recma», n. 329, pp. 37-51.

BOST E. (2011), *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Venence: Repas

BUREAU M.-C., CORSANI A. (2015), *Les coopératives d'activités et d'emploi: pratiques d'innovation institutionnelle*, in «Revue française de socio-économie», n. 15

CASTELVETRI L. (2010), *Le fonti del diritto del lavoro*, Padova: CEDAM

CASTORIADIS C. (1995), *L'istituzione immaginaria della società*, Torino: Bollati Boringhieri

CECOP (2019), *All for one. Response of worker-owned cooperatives to non standard employment*, Bruxelles

CHIAPPA C., MARTINELLI F. (2019), *Doc Servizi e la sua rete: un esempio di alleanza tra cooperazione e sindacati nel mondo dello spettacolo, della creatività e della cultura*, in «Quaderni di Rassegna Sindacale», vol. 13, n. 2, pp. 109-123

CHIAPPA C. (2018), *Proposta per direzione 18 ottobre 2018 - Verbale riunione del 20/09/2018*

CHIAPPA C. (2014), *Sintesi CCNL allegata al contratto*

CICCARELLI R. (2015), *La rivoluzione del lavoro. Come i freelance hanno ricreato il mutualismo*, <<http://www.doppiozero.com/materiali/web-analysis/la-rivoluzione-del-lavoro>> (ultimo accesso 04.06.2020)

COOPANAME (online) *Coopaname faire société* <www.coopaname.coop> (ultimo accesso 05.06.2020)

CORSANI A. (2013), *Rent and subjectivity in neoliberal cognitive capitalism*, in «Knowledge Cultures», vol. 1, n. 4, pp. 67-83

DE LAGASNERIE G. (2012), *La dernière leçon de Michel Foucault. Sur le néolibéralisme, la théorie et la politique*, Parigi; Fayard

DOC SERVIZI (online) *Doc, l'arte si fa valore* <www.docservizi.it> (ultimo accesso 04.06.2020)

FONDAZIONE CENTRO STUDI DOC (2020), *È stato rinnovato il CCNL per le cooperative di spettacolo e della produzione culturale*, <<http://www.centrostudiodoc.org/2020/02/21/e-stato-rinnovato-il-ccnl-per-le-cooperative-di-spettacolo-e-della-produzione-culturale/>> (ultimo accesso 04.06.2020)

FOUCAULT M. (2015), *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano: Feltrinelli

FUMAGALLI A. (2015), *Le trasformazioni del lavoro autonomo tra crisi e precarietà: il lavoro autonomo di III generazione*, in «Quaderni di ricerca sull'artigianato», n. 2, pp. 227-256

GRACEFFA S. (2016), *Refaire le monde... du travail*, Valence: Repas.

HORKHEIMER M., ADORNO T.W. (1997), *Dialettica dell'Illuminismo*, Torino: Einaudi

LEE A. (2013), *Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar* <<https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>> (ultimo accesso 04.06.2020)

MAG VERONA, online, <<https://magverona.it>>

MARTINELLI F., CHIAPPA C. (2019), *Doc Servizi, una rete di professionisti su piattaforma cooperativa*, in «Professionalità», vol. 34, n. 4, pp. 63-68

MARTINELLI F. (2019), *Pegasus company. Un modello innovativo di cooperazione in Europa*, in R. Morese (ed.), *La Persona Il Lavoro*, 1° Annuario dell'Associazione Astrolabio del Sociale Premio Pierre Carniti, Roma: Edizioni Lavoro, pp. 103-178

MARTINELLI F. (2018), *Unicorno, zebra o Pegaso? Prospettive dietro i giganti della sharing economy*, <<http://www.docmagazine.it/cosa-si-nasconde-dietro-i-giganti-della-sharing-economy/>> (ultimo accesso 04.06.2020)

MARTINELLI F. (2017), *Autonomie professionnelle, entrepreneuriat et coopération. Le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi en France*, Tesi di dottorato, Università di Bergamo & Paris VIII Vincennes-St.-Denis

RODRIGUEZ S. (2017), *The Real Reason Everyone Calls Billion-Dollar Startups “Unicorns”*, in «*International Business Times*»

VEYER S. (2011), *Coopaname: les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, Seminar Économie et sens, École de Paris du management

VEYER S. (2007), *Le méso-entrepreneuriat: nouvelle frontière des CAE?*, Tesi per CNAM-CESTES Diplôme de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi

PARTE III

STARTUP COOPERATIVE

CAPITOLO 8

Le startup cooperative: l'esperienza Coopstartup

Barbara Moreschi

8.1 *Introduzione*

Scopo di questo capitolo è raccontare l'esperienza del Programma Coopstartup, un progetto di promozione cooperativa centrato sulla condivisione e sullo sviluppo di relazioni all'interno del sistema cooperativo e con l'ambiente esterno. Dopo la definizione degli obiettivi, ci si soffermerà sulle premesse concettuali del progetto e sugli strumenti attivati per realizzarlo, per concludere con i risultati.

L'esposizione non seguirà un criterio cronologico sia perché molte ipotesi progettuali, seppure presenti fin dall'inizio, hanno avuto un'effettiva maturazione solo in corso di realizzazione, sia perché caratteristica distintiva del progetto è l'operatività: qualsiasi ipotesi progettuale prima di essere acquisita è stata verificata valutandone la realizzabilità ed i suoi effetti. Queste particolarità fanno di Coopstartup un Programma in continua evoluzione che, grazie all'attivazione di meccanismi di ascolto e rielaborazione continua, cerca di rispondere, in modo proattivo e adattivo, sia ad esigenze interne che esterne.

8.2 *Gli obiettivi di Coopstartup*

Immaginare la cooperazione tra vent'anni e immaginarla «a colori, viva, distintiva, felice, egualitaria, che possa mettere in relazione tra loro le persone ed essere un presidio concreto per l'innovazione» (Soldi et al. in Gemelli, 2018). Così, in estrema sintesi, si prospettano il futuro i partecipanti – neo-cooperatori, promotori, partner e operatori esperti – al Meeting Nazionale Coopstartup di Reggio Emilia (la comunità delle *startup* cooperative Legacoop) e per questo hanno lavorato Legacoop²⁴ e Coopfond²⁵ da maggio 2013 progettando e gestendo un Programma nazionale, il Progetto Coopstartup, volto alla creazione di nuove cooperative, composte in prevalenza da giovani (under 35 e successivamente under 40), che amplino la presenza cooperativa in nuovi mercati, particolarmente in quelli dove l'innovazione costituisce fattore distintivo.

Con il Programma Coopstartup si è tentato di dare all'innovazione un significato innanzitutto operativo, adottando in questo la definizione di Mulgan, il quale afferma che l'innovazione consiste in «nuove idee che funzionano»²⁶ (Mulgan, 2007, p. 8). In quest'ottica, l'innovazione è l'applicazione concreta di un'idea, di un qualcosa che non è solo migliorativo dell'esistente, ma rappresenta una reale novità e che diventa significativa solo quando messa in atto. Come recentemente ribadito da Alessandro Giudici, docente della Cass Business School di Londra, che sta curando con Riccardo Maiolini, docente della John Cabot University di Roma, una ricerca sul caso Coopstartup: «L'innovazione non nasce in un *vacuum*, nasce quando non si è da soli, quando si crea una comunità che partecipa e condivide conoscenza, nella quale si innestano meccanismi diversi da quelli

²⁴ Legacoop (Lega Nazionale Cooperative e Mutue) è una delle organizzazioni di rappresentanza della cooperazione italiana, ha 125 anni, riunisce oggi oltre 15mila imprese cooperative, attive in tutte le regioni e in tutti i comparti economici.

²⁵ Coopfond è la società che gestisce il Fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione costituito da Legacoop ai sensi della legge 59/1992. In tale funzione, Coopfond agisce al fine di promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa nel sistema economico nazionale e opera erogando finanziamenti ovvero assumendo partecipazioni nel capitale di società cooperative aderenti a Legacoop nonché erogando contributi a fondo perduto in favore o nell'interesse delle cooperative stesse.

²⁶ «All'innovazione vengono spesso date delle definizioni complesse. Preferiamo utilizzarne una semplice: 'nuove idee che funzionano'. Questo differenzia l'innovazione dal miglioramento, che si sostanzia in un mero perfezionamento dell'idea originaria; e dalla creatività e l'inventiva, che sono elementi importanti dell'innovazione ma non includono la messa in pratica e la diffusione dell'idea, che solo grazie all'attuazione può diventare utile e non solo promettente» (Mulgan, 2007, p. 8)

precedentemente in atto» (Giudici in Gemelli, 2018). Dello stesso avviso, Aldo Soldi, che nell'intervento di apertura del Meeting Coopstartup 2018, afferma «Non dobbiamo considerare l'innovazione come un processo neutrale. L'innovazione ha dei contenuti. A noi piace l'innovazione responsabile, quella che si porta dietro la partecipazione, la responsabilità, l'apertura e che rende protagoniste le persone» (Soldi in Gemelli, 2018).

Da questo punto di vista il processo di generazione delle nuove idee è alla base dello sviluppo di innovazioni e la creazione delle condizioni di base per facilitare la messa in moto del processo fa perno sulle relazioni. La principale fonte di innovazione non è rappresentata da singoli individui o organizzazioni, bensì dalla rete di collaborazioni che si sviluppa grazie alle risorse e alle competenze di una molteplicità di attori²⁷. Coopstartup ha tentato di realizzare questo tipo di innovazione, con l'obiettivo di superare la ripartizione tradizionale tra innovazione tecnologica, organizzativa o sociale e scommettendo sulle relazioni tra persone che si sviluppa dall'ambito più generale a quello più specifico: dallo sviluppo di un ecosistema che sia da stimolo alla creatività, alla costituzione di un'impresa cooperativa basata, per definizione, sulle persone e sulle relazioni.

Il significato di startup adottato dal progetto si riferisce all'avvio di un'attività di impresa ed al suo consolidamento in forma cooperativa. Si tratta perciò di una "startup organizzazione" – che si fonda sulle persone e sulla loro capacità di costruire insieme un'impresa che duri nel tempo, a partire da un servizio o prodotto innovativo, basandosi su un modello organizzativo definito, la cooperativa, che garantisce la proprietà e il controllo ai soci e il cui obiettivo è puntare alla valorizzazione delle professionalità interne facendo crescere l'impresa nel medio-lungo periodo – e non di una "startup prodotto" sul modello *Silicon Valley* – che vede l'impresa nascere a partire da un prodotto servizio o prodotto innovativo, senza un modello organizzativo definito a priori e il cui scopo è quello di ottenere profitti alti in tempi rapidi per poter essere quotata o venduta a terzi ricavandone il massimo dell'utilità economica nel breve periodo.

Obiettivo ultimo di Coopstartup è la creazione di nuove cooperative, o meglio startup cooperative, ma sarebbe riduttivo analizzare il processo e valutarne gli esiti considerando esclusivamente questo scopo. L'obiettivo

²⁷ L'approccio relazionale dell'innovazione costituisce la base di alcuni manuali sull'innovazione che, al di là della definizione, si pongono la questione di affrontarla con un approccio multidimensionale per poterne trarre vantaggio (cfr, ad esempio, Schilling, Izzo 2013).

della creazione di nuova cooperazione si intreccia, infatti, con quello più ampio e difficile da misurare della promozione cooperativa e cioè sulla necessità di diffondere i concetti e i valori che sono alla base della cooperazione al di fuori di un sistema che già li conosce ed è in grado di distinguere la vera cooperazione da quella falsa, la cooperazione sana da quella malata. Ciò significa promuovere la cooperazione “a tutto campo”, non limitandosi ad una promozione “a sportello” (un ufficio riceve le richieste di chi già sa cos’è una cooperativa e vuole costituirne una), ma aprendosi al mondo esterno, imbastendo nuove relazioni con soggetti anche non cooperativi, creando i presupposti per nuove partnership, adottando un atteggiamento aperto e ascoltando le esigenze di chi, pur capendo che la condivisione di esperienze e competenze costituirebbe un vantaggio, non conosce gli strumenti per realizzarla (i giovani proponenti le idee progettuali che non conoscono la cooperazione o non hanno mai pensato di costituire una cooperativa e che, grazie al Progetto Coopstartup, sono in grado di valutare se il modello cooperativo risponde alle loro esigenze). E significa anche portare all’interno del sistema cooperativo visioni del mondo diverse da quelle già presenti e aprirsi ad un cambiamento che, dallo scambio di esperienze, tragga spunto per declinare in modo più moderno i valori della democrazia, dell’uguaglianza, della condivisione di responsabilità e del lavoro.

8.3 *Le premesse concettuali di Coopstartup*

La progettazione di Coopstartup è partita da due osservazioni di natura apparentemente differente. La prima è legata alla constatazione di «una società oggi più fragile, più sola, con una buona dose di risentimento e rabbia, in cui le persone sentono il bisogno di investire sui legami sociali e di comunità, sulle reti e sulla dimensione della partecipazione civica, economica e sociale» (L. Vecchi, sindaco di Reggio Emilia, al Meeting Coopstartup 2018 in Gemelli, 2018) a fronte di un «sentimento di sfiducia verso il futuro, la percezione di avere scarsa possibilità di incidere sul proprio destino e la sensazione che il Paese stia regredendo» (E. Riso, direttore scientifico SWG, al meeting Coopstartup 2018 in Gemelli, 2018): in questo quadro la popolazione giovanile soffre maggiormente anche perché afflitta da un elevato livello di disoccupazione²⁸, con la prospettiva sempre più frequente,

²⁸ Negli ultimi 10 anni i giovani occupati tra i 15 e i 34 anni sono diminuiti di circa 1,4 mi-

per la fascia con maggiori livelli di formazione, di dovere espatriare, non tanto per aumentare la propria esperienza, quanto per cercare nuove opportunità²⁹. La seconda osservazione è derivata dalla necessità di riprendere un colloquio proattivo da parte di Legacoop con le giovani generazioni, con i ricercatori, con coloro che vivono le nuove esperienze della *sharing economy* e con gli *startupper*, capovolgendo un'immagine della cooperazione come strumento imprenditoriale "antico" e portandone in evidenza invece i suoi valori, la sua adeguatezza e la sua modernità per affrontare le nuove sfide economiche e sociali. Al tempo stesso, si riscontrava l'esigenza, per il sistema cooperativo, di farsi "contaminare", scoprendo i nuovi linguaggi e gli interessi emergenti tra i giovani, verificando se le attività che si sviluppavano 'al confine' dei canali di sviluppo economico tradizionale potessero divenire occasioni di attività imprenditoriale cooperativa sostenibile e di nuova e 'buona' occupazione.

La cooperazione, storicamente, ha promosso nuove imprese cooperative, è insito nella sua natura³⁰, ma con Coopstartup ha sentito l'esigenza di non aspettare che le nuove realtà arrivassero ad essa, ma di andare a cercare le nuove opportunità nei luoghi in cui esse si formano e tra le persone, spesso giovani e molto qualificate, che credono nella condivisione.

Dovendo affrontare un argomento i cui confini erano difficilmente

lioni e, contemporaneamente, la disoccupazione giovanile è passata dal 21,2% nel 2008 all'attuale 34,7%. Nel periodo preso in considerazione si assiste anche ad un aumento del contratto part-time (il 30% in più del 2008), che ha prodotto un incremento della sottoccupazione e il proliferare del part-time involontario (oltre 2,6 milioni di occupati che hanno accettato un contratto di lavoro part-time pur cercando un lavoro a tempo pieno). Di questi, 890 mila hanno tra i 15 e i 34 anni. In termini percentuali, quindi, i giovani che vorrebbero un lavoro full-time e ne trovano solo a tempo parziale sono passati dal 48,3% nel 2008 al 74,8% nel 2017 (Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro, 2018).

²⁹ Quattro giovani disoccupati su 10, soprattutto laureati, sarebbero disponibili a trasferire la loro residenza per motivi di lavoro. A parità di livello di istruzione, le maggiori disponibilità a spostarsi, anche all'estero, si riscontrano in giovani provenienti da ambienti familiari culturalmente più elevati (Istat, 2017).

³⁰ Si riportano in proposito due dei sette principi cooperativi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale: «Principio numero 5: Educazione, formazione ed informazione. Le cooperative si impegnano a educare e a formare i propri soci, i rappresentanti eletti, i manager e il personale, in modo che questi siano in grado di contribuire allo sviluppo delle proprie società. Le cooperative informano – particolarmente i giovani e i *leader* – sulla natura ed i benefits della cooperazione». «Principio numero 7: Interesse verso la comunità. Le cooperative operano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci» (ICA, online).

tracciabili e mirando alla realizzazione di un Programma nazionale che fosse caratterizzato da un'ampia condivisione, Coopfond ritenne che fosse necessario evitare di costruire un progetto 'a tavolino'. La progettazione iniziale, quindi, è stata affrontata in modo partecipato coinvolgendo tecnici, con diverse esperienze professionali, interni ed esterni al sistema cooperativo, pubblicando sul web i risultati dei diversi *step* di avanzamento e creando, quindi, una sorta di progettualità *open source*. Tra gli interni al mondo cooperativo erano presenti anche potenziali utilizzatori (le strutture territoriali di Legacoop e più tardi anche le startup cooperative). Il gruppo di progetto si è configurato come potenzialmente aperto a chiunque fosse interessato ai temi in discussione e in graduale espansione: avviato nel 2013 con circa trenta persone, nel 2014 era già arrivato a contarne un centinaio. La metodologia adottata negli incontri iniziali è stata quella di agevolare processi di confronto e condivisione di esperienze, creando sottogruppi incaricati di approfondire aspetti specifici del Programma, come il target di riferimento, la comunicazione, soprattutto via web e social, i luoghi da presidiare per fare promozione cooperativa, il modello da seguire per far nascere startup cooperative, i finanziamenti necessari all'avvio dell'attività.

Dopo numerosi incontri del gruppo di lavoro e dei sottogruppi si avvertì l'esigenza di fare sintesi di quanto discusso e provare ad avere i primi riscontri di fattibilità, evitando teorizzazioni che, per quanto eleganti e coerenti, si sarebbero potuto rivelare di difficile applicazione a realtà territoriali complesse e disomogenee. Un modello definito precisamente in tutti i suoi aspetti e standardizzato, per aree geografiche e modalità di realizzazione, non sembrava lo strumento adatto ad un programma nazionale innovativo. Si decise, quindi, di dare avvio alle sperimentazioni territoriali avendo elaborato un prototipo di massima e parziale e assumendo un approccio del tipo *Lean Startup* (Ries, 2012) con un processo continuo di ideazione, *check* o modifica. L'esito di queste sperimentazioni avrebbe fornito, quindi, le indicazioni sugli strumenti e sulle modalità da applicare per realizzare le diverse fasi del processo Coopstartup che, una volta sperimentate, avrebbero portato a nuove modifiche e miglioramenti in base ad una logica di evoluzione continua.

Nello sperimentare il Programma Coopstartup, Coopfond ha potuto fruire di tre importanti vantaggi. Il primo consiste nell'aver una buona reputazione all'interno del sistema cooperativo; il secondo, nell'aver definito un budget a sostegno del progetto e il terzo, nel poter contare sulla rete organizzativa di Legacoop, diffusa su tutto il territorio nazionale e compe-

tente sulle caratteristiche socioeconomiche dei territori presidati.

Dalla considerazione di questi aspetti emerse la decisione di sviluppare le sperimentazioni a partire dai territori Legacoop che, nel tempo e per adesione spontanea, si fossero dimostrati interessati a sviluppare il Progetto Coopstartup nell'area geografica di loro competenza. Inoltre, si lavorò per ricercare partnership, non solo interne al sistema cooperativo, ma soprattutto in quei luoghi frequentati dalle giovani generazioni dove si “agisce nel cambiamento”: scuole, università, centri di ricerca, di trasferimento tecnologico, di promozione di impresa, incubatori e acceleratori di startup, centri sociali e culturali, associazioni. Questi sono stati i principali luoghi in cui intercettare l'interesse di soggetti istituzionale e persone, utilizzando i mezzi di comunicazione delle nuove generazioni – web e social, soprattutto – e un'identità viva che desse un'immagine della cooperazione moderna, attrattiva e concreta³¹.

In questo modo, Legacoop, attraverso l'attività di promozione cooperativa di Coopfond, si è andata sempre più configurando come un “orchestratore di innovazione”, che ha il ruolo di “facilitare e supportare l'innescio di dinamiche di cambiamento”. Dall'analisi di due ricerche in corso sul Progetto Coopstartup³² emerge il ruolo di Coopfond come soggetto proattivo che organizza le connessioni e le interazioni realizzatesi sul territorio e agisce a supporto dei diversi attori coinvolti nel processo di cambiamento. Nel far questo ha messo in atto alcune azioni specifiche: «creazione di comunità partecipata, attivazione di percorsi di riflessione organizzativa e strategica, sviluppo di connessioni, monitoraggio delle interazioni presenti all'interno del sistema al fine di verificare che esse siano sane e bilanciate in un'ottica di medio-lungo periodo. Ecco quindi che coinvolge diversi territori e stakeholder, adattando operativamente il modello di intervento alle esigenze particolari e locali con cui si confronta e stimolando nei territori interazioni e connessioni tra i diversi attori locali che hanno dato vita, a loro volta, a nuove progettualità autonome» (A. Giudici, in Gemelli, 2018).

La relazione avviata con i potenziali nuovi cooperatori è stata incentrata

³¹ A questo proposito si veda il sito <www.coopstartup.it> e i *social network* collegati.

³² Curate: la prima da Alessandro Giudici, docente della Cass Business School di Londra, e Riccardo Maiolini, docente della John Cabot University (Giudici, Maiolini 2018); la seconda dalla ricercatrice Maria Felicia Gemelli in collaborazione con la Facoltà di Economia dell'Università Tor Vergata di Roma (Gemelli, 2018a). Una prima anticipazione dello stato di avanzamento dei lavori è stata presentata nel corso del Meeting Coopstartup 2018 (Gemelli, 2018).

sul coinvolgimento, la partecipazione, l'acquisizione di nuove capacità professionali, lo sviluppo di una relazionalità di gruppo (fondamentale per una corretta gestione cooperativa) e la crescita di un senso di comunità aperto e dinamico. Si è cercato di trasmettere un messaggio e un impegno importante per la cooperazione, che ha nel lavoro e nelle persone uno dei suoi elementi fondanti. Nelle diverse sperimentazioni di Coopstartup, si sono incontrati giovani con elevate competenze e specializzazioni sui quali era necessario investire, curando non solo l'aspetto formativo legato alla gestione di un'impresa cooperativa, ma anche quello della fidelizzazione, dell'identità e del senso di appartenenza.

Fondamentale a questo proposito è stato il coinvolgimento e l'impegno dei operatori d'esperienza, direttori e presidenti di cooperative consolidate, che in varie fasi del processo hanno dialogato con i neo-cooperatori ascoltando le loro difficoltà, ricercando con loro soluzioni e aprendo la strada ad una relazione continuativa. Alcuni di questi incontri sono avvenuti nel corso delle sperimentazioni locali, ma gran parte di essi si sono verificati nei laboratori e workshop organizzati nei *meeting* annuali. I *meeting* annuali, infatti, dal 2015 in poi, hanno costituito un momento importante di confronto tra *startup* cooperative, operatori di esperienza e mondo dell'università e della ricerca e hanno contribuito in modo rilevante allo sviluppo del Programma Coopstartup in un'ottica di condivisione aperta e sincera delle esperienze e del sapere. In questo modo, dal punto di vista operativo, i meeting hanno costituito la continuazione del gruppo di progetto iniziale, fornendo differenti spunti di approfondimento ed una serie di suggerimenti per rendere il Programma nazionale più ricco di strumenti operativi e per accentuarne gli aspetti collaborativi e relazionali.

Questo processo sembra aver funzionato se, come rilevato dalla ricerca di Gemelli, gli attuali soci cooperatori di Coopstartup sono: «l'81% under 40, il 45% donne e nel 77% dei casi hanno un livello di istruzione superiore alla laurea». Ancora di più si osserva «un sostanziale allineamento tra la cultura e l'orientamento imprenditoriale espresso dai giovani soci cooperatori e quello espresso dai promotori del progetto (referenti nazionali e territoriali che seguono le sperimentazioni e lo startup delle imprese)». Da un punto di vista culturale «il gruppo rappresenta il principale nucleo di riferimento anche in virtù della presenza di un forte senso di appartenenza e coesione. L'attribuzione del potere avviene attraverso un processo tendenzialmente democratico che cerca di valorizzare le differenze e le competenze presenti tra i membri del gruppo. I membri del gruppo cercano una

buona relazione di lavoro con i propri capi, si trovano a proprio agio con modelli cooperativi, vogliono poter essere fedeli all'organizzazione (anche a vita) e pongono attenzione all'ambiente di lavoro e alla qualità della vita. Per quanto riguarda la propensione al rischio prevale una tendenza a mantenere bassa qualsiasi probabilità di fallimento. Infine, la cultura dell'ecosistema appare orientata al lungo periodo con l'obiettivo di generare un'attività imprenditoriale volta al consolidamento, progettata in considerazione delle opportunità future che possano garantire la sostenibilità dell'impresa. Molte delle caratteristiche riscontrate ben si sposano con la cultura cooperativa e con i principi di democraticità, partecipazione, mutualità e inter-generazionalità che la rappresentano» (Gemelli, 2018)³³.

8.4 *Gli strumenti e i servizi offerti*

Il coinvolgimento dei gruppi partecipanti ai bandi del Programma nazionale Coopstartup è stato realizzato attuando un percorso che nel suo sviluppo vede alternarsi momenti di formazione, selezione, tutoraggio e accompagnamento. Questo insieme di strumenti, al di là di fornire conoscenze e competenze, ha come obiettivo cardine quello di sviluppare e far crescere relazioni nei gruppi, tra i gruppi, tra i gruppi e i promotori, tra i gruppi e i partner.

In una delle prime sperimentazioni realizzate – Coopstartup Puglia – il progetto è stato definito “incubatore diffuso di impresa cooperativa” (questo era il *payoff* del bando pugliese³⁴). In effetti, Coopstartup si è sviluppato avendo come riferimento il modello degli incubatori, ma non perseguendo l'obiettivo di realizzarne uno “fisico”, proprio perché ciò avrebbe avuto l'effetto di chiudersi nuovamente all'interno di una realtà dai confini ristretti e non dialogare e confrontarsi con soggetti esterni al mondo cooperativo. Il concetto di incubatore diffuso ha, perciò, permeato lo sviluppo del Programma nazionale portando a realizzare sui territori, differenti programmi di incubazione/accelerazione che, sempre seguendo il metodo dell'evoluzione continua, sono stati affinati con l'esperienza e i *feedback* ricevuti dai partecipanti a fine corso³⁵.

³³ Maria Felicia Gemelli, *L'approccio culturale e il comportamento imprenditoriale dell'ecosistema Coopstartup* in (Gemelli, 2018).

³⁴ Cfr. <<https://www.coopstartup.it/puglia/>>.

Prima di passare alla descrizione del processo di incubazione/accelerazione del Programma Coopstartup ci soffermiamo, quindi, brevemente su alcuni elementi che caratterizzano la realtà degli incubatori, strumenti peraltro promossi anche dalla Commissione Europea per lo sviluppo delle PMI nel quadro delle riforme della politica di coesione per il periodo 2014-2020 (Commissione Europea, 2014). Come sintetizzato in una ricerca della Banca d'Italia «gli incubatori d'impresa rappresentano una delle soluzioni proposte dalla letteratura economica e realizzate concretamente in numerosi paesi per promuovere le nuove imprese ad alto tasso di innovazione» (Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, 2014, p. 1). I molteplici obiettivi rilevati per gli incubatori sono: lo sviluppo economico di un'area svantaggiata, la creazione di occupazione, la nascita di start-up in settori innovativi, la diffusione dell'imprenditorialità, la commercializzazione di tecnologia e altro ancora. I servizi offerti riguardano, oltre alla fornitura di spazi e servizi di supporto, attività di accompagnamento e tutoraggio, networking e marketing.

Considerata la molteplicità di modelli di incubatore sviluppati nel mondo, gli obiettivi che si pongono e la varietà di servizi forniti, gli autori della ricerca ritengono possibile darne una definizione, internazionalmente condivisa, adottando quella *National Business Incubation Association* secondo la quale gli incubatori «offrono dei programmi alle imprese socie che tipicamente includono il tutoraggio, l'educazione, la formazione e opportunità di apprendimento non formale. Gli incubatori organizzano anche degli eventi di networking ed opportunità di apprendimento sia per le imprese socie che per le comunità locali» (NBIA, 2017). La definizione internazionale è, perciò, molto generica e per avere indicazioni più precise sulla realtà degli incubatori, gli autori della ricerca ritengono di non poter prescindere dal contesto nazionale in cui si sviluppano e dal tipo di servizi forniti alle imprese incubate (socie o, più in generale, fruitrici dei servizi offerti ad un prezzo convenzionato).

Dagli esiti della rilevazione della Banca d'Italia, gli obiettivi rilevati per gli incubatori italiani sono gli stessi di quelli internazionali, ma i nostri «hanno dimensioni mediamente contenute e sono largamente dipendenti dai contributi pubblici. Offrono prevalentemente servizi di natura logistica

³⁵ Alla fine di ogni corso di formazione realizzato nelle sperimentazioni, i partecipanti sono stati invitati a compilare un questionario di *Customer Satisfaction*, con risposte chiuse e aperte, i cui dati sono stati elaborati e analizzati al fine di migliorare la qualità dei corsi e ampliarne i contenuti.

e, con minore frequenza, servizi a più alto valore aggiunto di consulenza e di networking (...). Le aziende incubate operano principalmente in settori che richiedono investimenti d'ingresso bassi o in quelli in cui i modelli di business sono abbastanza semplici da avviare e poco rischiosi, ma presentano limitate prospettive di crescita (...). I vincoli finanziari rappresentano un problema rilevante per le *startup* tecnologiche, ma i principali ostacoli alla loro crescita sembrano da ricondurre soprattutto alle difficoltà di “fare impresa” in Italia» (Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, Paolucci, 2014, p. 1).

L'organizzazione di un processo di formazione all'interno del Programma Coopstartup nasce proprio dalla constatazione della difficoltà di fare impresa in Italia, unita alla considerazione dell'alta disoccupazione giovanile. In questo quadro, l'opzione cooperativa, pur configurandosi come un'opportunità stimolante e potenzialmente remunerativa, si presenta come non facile ed immediata. Affinché questa opportunità possa diventare concreta, il principale problema da affrontare è stato individuato nell'educazione ai temi legati all'imprenditorialità. Come osservato, dai ricercatori dell'Università Politecnica delle Marche, nel commento ai dati italiani, del Rapporto GEM 2018-2019³⁶ «Aumentare la propensione imprenditoriale è fondamentale per alimentare lo sviluppo, favorire l'innovazione e affrontare le crescenti sfide in ambito sociale e ambientale. Questo obiettivo richiede azioni strutturali e di lungo periodo che interessano diversi ambiti della nostra società, primo fra tutti quello della formazione» (Iacobucci, D'Adda, Micozzi A., Micozzi F., 2018, p. 1). In linea con questa impostazione, nell'ambito del Programma nazionale Coopstartup, si è disegnato un percorso strutturato in fasi di progressiva difficoltà, in modo da privilegiare l'esclusione graduale rispetto alla selezione al primo colpo.

Più nel dettaglio, il processo Coopstartup prevede che alle sperimentazioni territoriali (progetti costruiti ad hoc che vanno dal livello provinciale a quello nazionale) si acceda tramite bando. Destinatari dei bandi sono

³⁶ GEM-Global Entrepreneurship Monitor, 19° rapporto (GEM, 2018). GEM è un programma di ricerca internazionale, nato nel 1997 dalla collaborazione tra London Business School (UK) e Babson College (USA) con l'obiettivo di analizzare in modo sistematico lo sviluppo di nuova imprenditorialità come *driver* per la crescita dei sistemi economici nazionali. Il primo rapporto è stato pubblicato nel 1999 e comprendeva l'analisi in 10 Paesi, 8 membri dell'OCSE, tra cui Italia, Giappone e USA. Il 19° rapporto globale sull'imprenditorialità, pubblicato a Gennaio 2018 ha coinvolto 54 paesi, che rappresentano circa il 68% della popolazione mondiale e l'86% del PIL mondiale.

gruppi di almeno tre persone (numero minimo per la costituzione in cooperativa), in maggioranza di età inferiore a 40 anni, che abbiano un'idea imprenditoriale innovativa da porre alla base della costituzione di una cooperativa. Ai bandi, nella maggior parte dei casi, sono ammesse, anche neo-cooperative (costituite al massimo da un anno), la cui base sociale sia composta in maggioranza da persone di età inferiore a 40 anni, che vogliono sviluppare la loro attività a partire da un progetto innovativo. Con la partecipazione al bando si entra, perciò, in un percorso che vede nella formazione il suo elemento chiave. La formazione si realizza seguendo una logica il più possibile inclusiva, tendendo, cioè, a ridurre progressivamente la platea dei gruppi candidati, ma fornendo a tutti le nozioni fondamentali sulla cooperazione, sul significato di fare impresa e gli strumenti conoscitivi necessari a ridurre il rischio di esclusione. Inoltre, man mano che si procede nel percorso e si superano i differenti *step* della selezione (basata sui criteri definiti nei bandi ed effettuata da valutatori provenienti dal mondo accademico e imprenditoriale e scelti di volta in volta tra i promotori e partner dei progetti locali), l'intervento formativo si realizza, a seconda delle fasi, in lezioni a distanza, lezioni in aula, *mentoring*, tutoraggio e accompagnamento personalizzato.

Di seguito illustreremo gli strumenti chiave del percorso formativo. Il primo riguarda una guida alle startup cooperative - un manuale che descrive in 10 fasi il percorso operativo dall'idea alla costituzione alla cooperativa: ogni fase del percorso contiene una breve descrizione e quattro sezioni dirette principalmente ad agevolare l'autoanalisi del progetto imprenditoriale e dei neoimprenditori cooperativi, ma anche a suggerire strumenti e azioni di supporto allo sviluppo del progetto (Coopstartup, 2014).

Il secondo strumento è un *training on line 10 Steps and Go* - un programma formativo realizzato per Coopstartup da Fondazione Scuola Nazionale Servizi, Cooperativa Informa e Innovacoop, composto da 4 moduli con video lezioni, testimonianze ed esercitazioni riguardanti i temi dell'idea, del gruppo, della cooperativa e dell'impresa³⁷.

In seguito, troviamo la formazione in aula - che, in base ad un format ormai collaudato prevede un'interazione tra i promotori dei progetti e i docenti sugli strumenti utilizzabili per creare il modello di *business* e il piano di impresa e sulle nozioni di base riguardanti il modello cooperativo, il la-

³⁷ Il corso prevede la formazione a distanza tramite l'accesso alla piattaforma di *e-learning 10 steps and go* - Condividiamo sapere cooperativo.

voro di gruppo, il marketing e la comunicazione.

Successivamente, si svolge la verifica degli elementi critici del progetto imprenditoriale e della sua realizzabilità e sostenibilità – fase in cui i promotori dei progetti possono beneficiare di incontri in modalità *one-to-one* con esperti del settore di riferimento e/o di gestione d'impresa.

Infine, c'è il supporto alla stesura del *business plan*, l'accompagnamento alla costituzione della cooperativa e/o all'avvio del progetto d'impresa e nei 36 mesi successivi – realizzati dalle strutture territoriali di Legacoop di volta in volta coinvolte, in collaborazione con Coopfond.

Il percorso di accelerazione Coopstartup – realizzato con cadenza quadriennale (nel 2018 è stata svolta la prima edizione) che prevede: la definizione e condivisione dell'assistenza fornita alle startup dai territoriali Legacoop nei 36 mesi successivi alla costituzione; l'“adozione a distanza” delle startup cooperative nate da Coopstartup per rispondere a bisogni primari (indicazioni di tipo burocratico amministrativo, informazioni generali su come ottenere specifici supporti, creazione di relazioni tra cooperative; informazioni e supporto per l'utilizzo dei prodotti finanziari di Coopfond per le startup cooperative e per le cooperative in generale, aggiornamenti sull'evoluzione della normativa sulle startup); un percorso formativo specialistico tarato sui bisogni specifici delle *startup* cooperative; un *temporary manager* che affianchi le startup in vari campi – dallo sviluppo del prodotto al marketing e comunicazione; azioni per favorire le relazioni tra le cooperative associate a Legacoop nei diversi settori e su tutto il territorio facilitando i contatti tra le cooperative di Coopstartup (per definizione di piccole dimensioni) e le altre cooperative del sistema Legacoop e incoraggiando la collaborazione tra grandi e piccole cooperative, tra medie e piccole cooperative e tra piccole cooperative.

In Coopstartup, la realizzazione dei progetti imprenditoriali viene supportata, oltre che con gli interventi formativi sopra specificati, anche tramite strumenti finanziari – un contributo a fondo perduto che è variato nel tempo da cinquemila a quindicimila euro, grazie al progressivo coinvolgimento di partner sostenitori – e strumenti di *networking*, coinvolgendo nella realizzazione del Programma nazionale Coopstartup una serie di professionalità e competenze disponibili a livello locale, sia interni che esterni al sistema cooperativo e creando così una rete di esperti capaci di dialogare con i neo-cooperatori. Il premio in denaro, perciò, non costituisce il nucleo del Programma, ma solo un modo di renderlo sufficientemente attrattivo in un periodo in cui sono molto frequenti *Startup Competition*, *Startup Contest*,

Startup Challenge e *Startup Call*³⁸. Molto più rilevanti, sia in termini economici, sia in termini di raggiungimento dell'obiettivo della creazione d'impresa, sono la formazione, il *mentoring*, il tutoraggio, l'accompagnamento e il *networking*.

Schematizzando al massimo, il Programma nazionale Coopstartup si realizza grazie all'impegno di quattro gruppi di attori. Il primo è Coopfond – che mette a disposizione non solo le risorse tecnico professionali per la progettazione e la gestione dei progetti locali, ma anche la piattaforma informatica, la comunicazione coordinata, un contributo a fondo perduto e l'accesso agli altri strumenti finanziari del fondo, compresi quelli specifici per le *startup*. In secondo luogo, ci sono i co-promotori (generalmente Legacoop territoriali o cooperative di grandi dimensioni) – che mettono a disposizione risorse economiche e professionali per la realizzazione di tutte le fasi delle sperimentazioni locali. Gran parte delle strutture territoriali di Legacoop hanno visto in Coopstartup un nuovo modo di fare promozione cooperativa e un'occasione per stringere rapporti con università, incubatori e grandi cooperative in un'operazione che è andata al di là dei risultati immediati del Progetto Coopstartup locale e creando una relazione più stabile. La terza tipologia di attori è, infatti, costituita proprio dai partner dei progetti locali (università, centri di ricerca, associazioni, fondazioni, incubatori, *coworking*, cooperative ecc.) – che hanno messo a disposizione competenze e professionalità, oltre alla loro rete di relazioni, su una o più fasi delle sperimentazioni e che hanno potuto verificare l'interesse del sistema cooperativo per lo sviluppo economico e sociale del territorio. Infine, ma non certo per importanza, ci sono le startup cooperative che grazie al loro entusiasmo, alla loro partecipazione e alle loro istanze contribuiscono allo sviluppo di una cooperazione più moderna e più attenta ai bisogni e agli interessi delle nuove generazioni.

8.5 I risultati

A tutt'oggi (maggio 2020), il Programma Coopstartup ha realizzato 17 Progetti territoriali (di cui 14 conclusi e 3 in corso) e 4 Progetti che

³⁸ Nello sviluppo del Programma si è notato che anche per Coopstartup poteva verificarsi il fenomeno noto nella letteratura economica con il nome di «selezione avversa». Prevedere un premio in denaro di entità limitata poteva, cioè, condurre al rischio di attrarre idee imprenditoriali di bassa qualità, alcune volte escluse da altri bandi più quotati.

non comportano la creazione di startup cooperative, ma seguono in tutto o in parte la logica progettuale di Coopstartup (si tratta di 2 edizioni di *Going Digital* – un programma formativo sull'impresa digitale rivolto a soci di cooperative consolidate svolto da Legacoop Bologna in collaborazione con BBS (Bologna Business School) – e 2 edizioni di Coopstartup Bellacoppia – progetto di formazione alla cultura d'impresa cooperativa per le scuole superiori svolto dalle associazioni territoriali Legacoop dell'Emilia-Romagna).

I progetti Coopstartup territoriali sono distinti in: 1 progetto nazionale (Coopstartup Rigeneriamo Comunità); 2 progetti interregionali (Coopstartup Farmability e Coopstartup Unicoop Tirreno); 8 progetti regionali (CoopMeUp Lazio, Coopstartup Puglia, CoopLiguria Startup, Coopstartup Marche; Coopstartup Calabria, 2 edizioni di Coopstartup Friuli-Venezia Giulia; Coopstartup Toscana); 4 progetti interprovinciali (3 edizioni di Coopstartup Romagna e 1 di Coopstartup Emilia Ovest); 2 progetti provinciali (CoopMeUp Ferrara e Coopstartup Bologna).

Nei progetti conclusi sono stati coinvolti complessivamente 142 partner tra Associazioni territoriali di Legacoop, Cooperative, Imprese del sistema cooperativo, Centri di ricerca e di promozione d'impresa, Università, Camere di commercio e Regioni. Sono state organizzate 170 iniziative di presentazione dei bandi e di promozione del modello cooperativo in luoghi frequentati soprattutto da giovani – università, centri di ricerca, incubatori, acceleratori, centri di aggregazione giovanile, associazioni – con la partecipazione di 6.250 persone. Le idee progettuali presentate sono state 1.117 per un totale di 3.503 persone iscritte ai bandi (componenti di gruppi di almeno 3 persone o di neo-cooperative che hanno avuto la possibilità di accedere al corso on line *10 Steps and Go*). I gruppi che hanno avuto accesso all'incubazione (formazione in aula, *one-to-one* e accompagnamento alla redazione del *business plan*) sono stati 233 e tra questi i selezionati sono stati 207 (alcuni gruppi si sono ritirati dopo la formazione poiché non si sentivano pronti a realizzare il loro progetto). Infine, i progetti vincitori sono stati 70 e le startup cooperative costituite ad oggi sono 44 (alcune hanno rinunciato a costituirsi, altre sono in corso di costituzione)³⁹, tra queste circa un terzo (13) sono “startup innovative” ai sensi della legge 221/2012 e per-

³⁹ L'elenco delle 44 startup cooperative costituite nell'ambito del Programma nazionale Coopstartup è in Appendice al presente capitolo. Per maggiori approfondimenti si rinvia al sito www.coopstartup.it che contiene le schede dettagliate di tutte le cooperative.

ciò iscritte nella sezione Speciale del Registro delle Imprese delle Camere di Commercio.

Questi dati testimoniano la vitalità del Programma nazionale Coopstartup e la sua capacità di raggiungere risultati concreti in termini di promozione cooperativa, di relazioni attivate, di formazione imprenditoriale offerta e di creazione d'impresa. Come ha avuto modo di sottolineare il Direttore Generale di Coopfond nel Meeting Coopstartup 2018: «Sono stati contattati migliaia di giovani in ogni parte d'Italia per parlare di cooperazione. Sono state create collaborazioni di vario genere con università, centri di ricerca, associazioni e sono stati rese protagoniste le Legacoop territoriali e le cooperative del territorio. Sono nate nuove cooperative e altre ne nasceranno. Per Coopfond questo percorso ha voluto dire diventare promotore di cooperazione andando incontro alla nuova cooperazione, non lavorando semplicemente a sportello. Vale la pena continuare a percorrere questa strada che ha permesso a Coopfond e Legacoop di cambiare attraverso il contatto e lo scambio costante con tutti i soggetti che hanno dimostrato interesse e disponibilità e hanno investito tempo e passione in questo progetto, ad iniziare dai giovani operatori» (Soldi in Gemelli, 2018).

Bibliografia

AURICCHIO M., CANTAMESSA M., COLOMBELLI A., CULLINO R., ORAME A., PAOLUCCI E. (2014), *Gli incubatori d'impresa in Italia*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza, Occasional Papers N. 2016, <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0216/QEF_216.pdf> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

COOPSTARTUP (2014), *Coopstartup: Inizia a cooperare, Guida alla formazione di Startup Cooperative* <https://www.coopstartup.it/wp-content/uploads/2014/10/GUIDA_SC.pdf> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

GEM (2018), *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*, <<https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

GEMELLI M.F. (2018), *Contenuti e visioni dal Meeting Coopstartup 2018*, <https://www.coopstartup.it/wpcontent/uploads/2019/02/Contenuti_Visioni_Meeting_Coopstartup_2018.pdf> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

GEMELLI M.F. (2018A), *L'approccio culturale e il comportamento imprenditoriale dell'ecosistema Coopstartup*, Tesi di master dell'Università di Roma Tor Vergata

GIUDICI A., MAIOLINI R. (2018), *Orchestrating Institutional Rejuvenation in Meta-Organizations: Evidence from a National Cooperative League*, Working paper

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ONLINE), *Cooperative identity, values & principles* <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity?_ga=2.178182637.977436009.1553674337-1652230993.1553674337> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

IACUBUCCI D., D'ADDA D., MICOZZI A., MICOZZI F. (2018), *Global Entrepreneurship Monitor Italia – 2018*, <<https://www.fondazione-merloni.it/wp-content/uploads/2018/06/Rapporto-GEM-Italia-2018.pdf>> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

ISTAT (2017), *I giovani nel mercato del lavoro*, <https://www.istat.it/it/files//2017/10/Focus_giovani-mercato-del-lavoro_2017.pdf> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

MULGAN G. (2007), *Social Innovation. What it is, Why it matters and How it can be accelerated*, Said Business School, University of Oxford, Working Paper

OSSERVATORIO STATISTICO DEI CONSULENTI DEL LAVORO (2018), *Sovra-istruiti e sottoccupati: la fotografia dei giovani italiani* <http://www.consulentidellavoro.it/files/PDF/2018/Festival/Giovani_sottoccupati.pdf> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

NBIA (2017), *Operational Definitions: Entrepreneurship Centers (Incubators, Accelerators, Coworking Spaces and Other Entrepreneurial Support Organizations) - Glossary of terms*, <https://inbia.org/wp-content/uploads/2016/09/Terms_4.pdf?x62369> (ultimo accesso 23 maggio 2020)

RIES E. (2012), *Partire leggeri. Il metodo Lean Startup: innovazione senza sprechi per nuovi business di successo*, Milano: Rizzoli Etas

SCHILLING M.A., IZZO F. (2013), *Gestione dell'innovazione*, Milano: McGraw Hill

Appendice

Le startup cooperative nate da Coopstartup

3D-4Uman (CZ) – Si occupa della progettazione e realizzazione in 3D per il settore biomedicale e la progettazione architettonica. Il suo primo prodotto è un plantare per sportivi.

ABAacadabra (GE) – Cooperativa sociale che offre percorsi abilitativi personalizzati, utilizzando la terapia ABA, a soggetti affetti da autismo o altri disturbi dello sviluppo.

Artemista (FM) – Cooperativa sociale che progetta e realizza oggetti di design (articoli di arredamento, accessori e articoli per animali) a partire da scarti di produzione e inserendo nell'attività soggetti svantaggiati.

Aurora Technology (RN) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Si propone di promuovere lo sviluppo dell'agricoltura idroponica tramite una gamma di prodotti incentrati sull'automazione e la sensoristica.

BimCo (RC) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA - Sviluppo, produce e commercializza prodotti e servizi innovativi per l'edilizia. Propone una piattaforma collaborativa che, attraverso un supporto di Building Information Modelling-BIM, consente l'ottimizzazione dei processi di gestione del patrimonio edilizio.

Biofan (GR) – Produce beni alimentari con caratteristiche salutistiche a partire dalla valorizzazione della castagna del Monte Amiata IGP.

Boschi Vivi (GE) – Servizio cimiteriale alternativo per la dispersione delle ceneri, a seguito di cremazione, sotto un albero, preferibilmente in un bosco.

Brigi (IM) – Cooperativa di Comunità. Offre servizi turistici basti su escursionismo e avventura valorizzando il territorio e favorendo lo sviluppo delle attività locali.

Città della Cultura/Cultura della città (FE) – Start up innovativa iscritta al registro delle CCIAA – costituita da un gruppo di architetti che si propongono di sviluppare un modello pionieristico di azione pratica per recuperare, riqualificare e valorizzare spazi e aree degradate o in disuso.

Coop@ (FE) – Cooperativa sociale di tipo B, nata dalle idee e dall'impegno dei soci promotori e dal Circolo Arcibarakko, per la creazione di un birrifico artigianale e di un Brew-pub all'interno della Casa del Popolo di Bondeno in provincia di Ferrara.

Cyclologica (FI) – Si sviluppa a partire dall'esperienza dell'Associazione Sportiva Dilettantistica Brisken. Svolge consegne e ritiri in cargobici e bi-

ciclette, di merce di vario genere e dimensioni per negozi, aziende e cittadini, in centro storico e in tutta la città di Firenze.

Demoelà (GE) – Offre prodotti e servizi per il mercato dell'intrattenimento ludico su supporto analogico o digitale (giochi da tavolo, di strategia, di carte, videogiochi e applicazioni digitali, giochi di ruolo dal vivo).

Ecoplanner (RM) – Progetta e realizza eventi ecosostenibili per privati, enti ed aziende. La cooperativa si occupa di tutti gli aspetti collegati ad un evento (concept, location, catering, addobbi, regali, servizi, logistica, ecc.) trasformandolo anche in un'occasione di impegno sociale, etico e ambientale.

Erse (LU) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Offre servizi di analisi ambientale integrate delle matrici biotiche e valutazioni di impatto ambientale. Svolge inoltre attività di educazione ambientale.

Experience (BA) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Intende innovare il servizio e il processo di locazione temporanea di immobili per la comunità universitaria e i giovani professionisti in Puglia facendo leva su punti di forza quali: la costruzione di concept innovativi di arredi, la creazione di una community e la co-progettazione con gli utenti.

Fair BnB (BO) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Ha sviluppato Fairbnb.coop, piattaforma digitale nel campo del turismo. La piattaforma consente ai viaggiatori/turisti l'accesso a stanze ed alloggi in affitto a breve termine. Le offerte di locazione proposte al viaggiatore garantiscono un basso impatto socio-ambientale e permettono al viaggiatore stesso di partecipare al finanziamento delle iniziative promosse dalle comunità locali.

Feel Crowd (FI) – Start up innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Offre servizi di consulenza per facilitare il rapporto tra organizzazioni non profit - sempre più bisognose di fondi per svolgere la loro attività, ma poco preparate alla sfida del digitale – ed enti finanziatori – sempre più desiderose di innovare metodi e criteri di erogazione dei contributi.

Fucina delle Arti (VT) – Organizza e promuove eventi culturali, gestisce spazi di esposizione artistica e dello spettacolo, programmi educativi, produzioni e distribuzioni teatrali, cinematografiche, musicali, operistiche, coreutiche, televisive e video artistiche.

Ghinghinelli (GE) – Coltiva e commercializza prodotti biologici di alta qualità. Produzione privilegiate saranno lo zafferano in stimmi, il luppolo selvatico ligure, orticole di stagione e piccoli frutti (lamponi, more, fragole, mirtilli)

H2Boat (GE) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Ha progettato e realizzato un *Energy pack*, sistema che sfrutta la tecnologia all'idrogeno per l'alimentazione delle barche e che potrà avere sviluppi anche nel settore *auto motive* (autobus, camper, ecc.).

Il Borgo (GR) – La cooperativa di comunità nasce da un percorso iniziato nel 2016 con l'apertura di un Circolo Arci La Brizza nel borgo di Montelaterone (frazione di Arcidosso). Ha come obiettivo la rigenerazione della comunità del borgo attraverso la riconversione di vecchi edifici, la riattivazione di luoghi delle relazioni sociali e lo sviluppo del turismo.

Ippocratech (CZ) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Ha progettato e realizzato un videocapillaroscopio, portatile ed ergonomico, in grado di soddisfare le esigenze del medico in particolare nella diagnostica delle connettività sistemiche e del fenomeno di Raynaud.

L'Alveare (RM) – Gestisce il *coworking* con spazio baby nato dall'associazione Città delle mamme per rispondere al problema della conciliazione dei tempi famiglia-lavoro. È un luogo di lavoro aperto a coloro che condividono l'ottica collaborativa del *coworking* e ha al suo interno un ambiente dedicato alla cura dei bambini da 4 a 36 mesi.

La Biologica (PU) – Trasforma e commercializza i prodotti delle aziende biologiche associate arrivando ad un prodotto bio tracciato, dal campo alla vendita. I prodotti di punta sono: la birra biologica, i prodotti bio *fit*, una linea di prodotti bio vegani, una nuova linea di bio cosmesi di canapa.

Luppoli Italiani (RA) – Formato da imprenditori agricoli, ha lo scopo di creare un riferimento 'tutto italiano' per la coltivazione, lavorazione e vendita del luppolo. La cooperativa sta lavorando su una filiera totalmente controllata e tracciabile delle materie prime da offrire ai numerosi birrifici artigianali e industriali presenti sul mercato italiano ed estero.

MeetProject (CZ) – Intende realizzare uno spazio di *coworking* per sviluppare progetti rivolti a giovani, professionisti e imprese, ma soprattutto migranti (titolari di protezione internazionale e richiedenti asilo).

Multicoopter Drone (TR) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Offre servizi specializzati tramite l'utilizzo di APR (Aeromobili a Pilotaggio Remoto, Droni) per video riprese (Video-ispezioni; Aerofotogrammetria; Ispezioni termografiche; Agricoltura di precisione), assemblaggio di droni, *clouding* per l'elaborazione di dati, formazione sull'uso professionale dei droni.

Officine 080 (BA) – Fablab che si propone di assistere chi ha un'idea,

un progetto o un prodotto da realizzare in 3D, fornendo figure professionali e strumenti innovativi di supporto.

Oltre i Grembani (TS) – Cooperativa sociale agricola di tipo B che si occupa della coltivazione, lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi. Si prevede la vendita diretta dei prodotti e attraverso i canali dei gruppi di acquisto secondo una logica di agricoltura sostenibile a filiera corta di distribuzione.

Oltrefood (PR) – Si propone di aprire un negozio (Oltrefood – Cooperativa di comunità) in cui l'offerta sarà prevalentemente di prodotti alimentari. Partendo dal cibo offerto in cooperativa si approcceranno temi più ampi connessi a: comunità, autogestione, etica, ambiente e partecipazione.

Progetto Centodieci (RC) – Si occupa di introdurre modalità innovative, economicamente vantaggiose e a basso impatto ambientale per il trattamento e la valorizzazione della frazione organica di rifiuti solidi urbani (FORSU).

Raven (RA) – Si occupa di gestione, promozione e valorizzazione del lavoro creativo e tecnico nell'ambito del mondo dello spettacolo.

Reborn Fibers (CZ) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Intende realizzare un impianto per il recupero di cascami tessili, nonché di capi d'abbigliamento a fine vita, allo scopo di rispondere al problema ecologico dello smaltimento dei rifiuti tessili e produrre nuove fibre da impiegare come materie prime in altre lavorazioni.

Rete Bike FVG (UD) – Si propone di porre le basi per la creazione e lo sviluppo di una rete regionale in grado di organizzare e gestire il turismo ciclabile in tutti i suoi aspetti: prenotazione, ricezione, logistica, assistenza meccanica, manutenzione delle infrastrutture interessate dal percorso.

Sciabaca (RC) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Promuove il progetto WEWETE (“slegarsi” in lingua Maori), fornendo *tool* e sistemi di supporto innovativi per la massimizzazione dell'efficacia delle campagne di sensibilizzazione al consumo sano e alla prevenzione delle dipendenze (alcol, droghe, internet addiction, gambling).

Smartwear (RE) – *Startup* innovativa iscritta al registro delle CCIAA – Ha progettato una tuta percettiva modulare capace di cogliere e registrare i movimenti della persona, in conformità con le norme vigenti sulla privacy, indicando quelli corretti ed efficaci.

Tatabox (GE) – Offre uno spazio interamente dedicato allo studio con servizi ideati sulle esigenze degli studenti (spazi, corsi, attività ludico-spor-

tive) per una clientela fra i 17 e i 35 anni.

Tobili (NA) – Propone la cucina etnica come strumento di mediazione interculturale, conoscenza di altri paesi, integrazione dei migranti.

Torpedo (RA) – Offre servizi di consulenza innovativi rivolti al settore della pesca professionale e della ricerca ambientale applicata alle risorse marine.

UTM – Urban Trees Management (VT) – Opera nel settore dell'arboricoltura urbana e la gestione del verde urbano. Offre un servizio di recupero di zone degradate urbane e periurbane e propone una tecnica colturale innovativa che permette di realizzare aree verdi boschive senza bisogno di manutenzione.

Vascitour (NA) – Offre servizi turistici a forte contenuto esperienziale con soggiorno nei bassi napoletani, pasti a casa dei locali e visite guidate a luoghi al di fuori dei classici itinerari turistici.

Ventinovenove (LE) – Sviluppa attività nel settore dello spettacolo e teatrale con produzione e distribuzione di spettacoli, officine formative di teatro e organizzazione di eventi.

Virginia (RM) – Produce e commercializza una linea di abbigliamento e accessori pensata per le donne che amano vestirsi totalmente o in parte con abbigliamento mascolino.

Ziguele (GE) – Sviluppa servizi di divulgazione ambientale e per la valorizzazione del territorio con visite al museo della pesca, escursioni alla Tonnarella di Camogli e laboratori didattici di biologia marina.

CAPITOLO 9

Le startup cooperative: sei esperienze di innovazione mutualistica

*Achille Centro, Rosa Ciacci, Luigi Cornaglia
Elio Lobello, Anna Loscalzo, Anselma Lovens*

Le sei cooperative che sono state identificate in questo libro ripercorrono alcune tematiche fondamentali legate alle nuove forme di cooperazione: la sostenibilità, la valorizzazione urbana e territoriale e cultura e formazione. Tutti questi aspetti sono aspetti intrinseci all'essere cooperative, essendo parte integrante dei principi guida del movimento cooperativo, stabiliti dai pionieri di Rochdale (si vedano capitolo 2 e capitolo 5). Questi principi sono il punto di partenza per cambiare il paradigma di sviluppo di riferimento e rendere le nostre società più inclusive ed aperte a tutti.

Le sei *startup* cooperative che troverete nel libro – Ecoplanner, Meet-Project, Vascitour, BoschiVivi, Tatabox e Demoelà – possono essere una fonte di ispirazione sia per i *practitioners* ma anche per gli studiosi del movimento cooperativo. Sono la dimostrazione che è possibile ripensare la società sui valori e principi del movimento cooperativo.

9.1 *Ecoplanner*

9.1.1 *L'identità*

Ecoplanner è nata con una delle primissime sperimentazioni di Coop-startup (Innova in Coop) promosso da Coopfond, con l'ambizione di creare una cooperativa a responsabilità limitata che crei eventi ecosostenibili. Cinque anni fa le socie della cooperativa si trovavano in un periodo

molto duro e volevano cambiare qualcosa, così hanno deciso di scrivere un progetto – frutto di un *brain-storming* tra amici – in base alle idee e alla ricerca di bandi pubblici.

Ecoplanner è una società cooperativa creativa, specializzata nella progettazione e organizzazione di eventi sostenibili per enti, privati e aziende. Le socie della cooperativa credono fortemente in quello che fanno, e lavorano per creare un futuro migliore, sano, nel rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente e di chi lo vive. La cooperativa si cura dell'ambiente scegliendo la sostenibilità e la tutela della terra. L'obiettivo è quello di valorizzare e di consegnare l'ambiente in cui si vive integro e pulito alle generazioni che verranno. Inoltre, Ecoplanner ha scelto di sostenere l'equità nel commercio, equità che garantisce condizioni di lavoro sicure ed etiche, il sostegno agli artigiani e piccoli produttori. L'obiettivo ultimo è quello di sostenere nuove economie e guardare avanti con positività.

Ecoplanner è un'agenzia creativa, e per questo motivo all'interno del programma ci sono anche un servizio di consulenza e progettazione di eventi e format ecosostenibili per promuovere il *green life style*, uno stile di vita consapevole, lo stile di vita contemporaneo più giusto.

9.1.2 *Le attività*

La cooperativa disegna il tutto nei minimi dettagli per realizzare un evento “diverso” che sappia raccontare un altro modo di vivere, un evento che sia etico e consapevole, che racchiuda una serie di scelte di consumo, utili per questa realtà, per gli altri e per l'ambiente che ci circonda. Ecoplanner è in continua crescita e in ricerca. Nella cooperativa si riciclano i materiali, ma non le idee. Ogni evento è progettato ad hoc, su misura del cliente e delle sue idee, selezionando location, allestimenti, materiali ecologici, tessuti e menù a km zero. Non si lascia niente al caso.

Per sviluppare ‘prodotti valoriali’, in linea con la filosofia dell'essere cooperativa, Ecoplanner è attiva nella progettazione di eventi per la promozione di buone pratiche. Il programma della cooperativa prevede anche l'organizzazione di percorsi di educazione a stili di vita sostenibili nel rispetto di sé stessi, degli altri e dell'ambiente, attraverso lo sviluppo di laboratori didattici creativi e talk sul riuso, riciclo, rispetto ambientale e commercio equo e solidale, sia nelle scuole, sia in tutte le altre sedi che si occupano di formazione. Come la realizzazione di campagne di comunicazione sociale per la promozione dei servizi offerti dalle singole imprese, al fine di sensibilizzare la società verso uno stile di vita più etico. L'obiettivo

della cooperativa è di cucire un ‘abito su misura’ nel rispetto e nella salvaguardia dell’ambiente e di chi lo vive. Dalla *convention* aziendale, al *meeting*, dalla laurea, al matrimonio (o unione civile): qualsiasi tipo di evento, declinato in chiave sostenibile.

Chi cerca e sceglie la cooperativa lo fa perché vuole diminuire l’impatto ambientale del proprio evento e vuole spendere in maniera consapevole. I clienti sono persone sensibili al rispetto ambientale e dedicate ad un consumo consapevole. Questi ultimi sono molto attenti ai tipi di materiali che usiamo, ma non conoscono tutte le possibilità che la natura ha da offrire. Ad esempio, nel caso di un’azienda che voglia realizzare dei coordinati grafici per un *meeting*, noi proponiamo loro una varietà di carte ecologiche. Oltre alla carta certificata FSC (Fosrer Stewardship Council), quella più conosciuta, Ecoplanner propone anche quella piantabile, *tree free*, di alghe. Lo stesso metodo viene portato avanti anche per le diverse tipologie di stoviglie (piatti, bicchieri, posate, cannuce, tovaglioli), con l’obiettivo di bandire la plastica. Oggigiorno, sono presenti molte altre opzioni che rispettano sia gli esseri umani che il mondo che ci circonda. Le varie soluzioni ecologiche di stoviglie che vengono utilizzate dalla cooperativa, ad esempio, sono: biodegradabili, compostabili, in mater bi, in bamboo, in carta riciclata, in legno e quelle realizzate con foglie di palma cadute naturalmente dalle piante durante il loro ciclo biologico. La cooperativa è nata ormai cinque anni fa e, da allora, molte più persone sono attente alla pianeta Terra. C’è una consapevolezza più diffusa sulla necessità di lasciare un ambiente sano alle generazioni che verranno. Si spende sempre meglio, prediligendo prodotti locali e di stagione ad esempio, ma quando ci si guarda intorno scopriamo che la strada da percorrere affinché tutti inizino a vivere in maniera sostenibile.

Lo spreco è il problema più rilevante da combattere nell’organizzazione di eventi specialmente nel matrimonio. Ed è per questo la cooperativa ambisce ad innovarlo. Ecoplanner ha l’obiettivo di ridurre lo spreco, pensiamo soprattutto a quello relativo al cibo, alla plastica, alla carta e agli imballaggi. Una tra le soluzioni proposte dalla cooperativa per minimizzare lo spreco è il noleggio. Gli allestimenti, infatti, si possono affittare anziché acquistarli. Per quel che riguarda lo spreco di cibo, quest’ultimo viene combattuto contattando le organizzazioni che si occupano di distribuire le eccedenze alimentari – intatte ed integre degli eventi – a chi ne ha bisogno nelle vicinanze. Molti sono i dettagli che possono contribuire a ridurre gli sprechi. Se si fa riferimento ancora più nel particolare al matrimonio, la cooperativa offre diverse proposte: dal confezionamento delle bomboniere a

come scegliere il *catering*.

Il *wedding* di Ecoplanner si sviluppa seguendo alcune caratteristiche molto specifiche. Il primo riguarda la cerimonia. Quest'ultima viene celebrata nella stessa *location* dove si tiene il ricevimento. In questo modo si risparmia sul carburante e si diminuisce notevolmente l'impatto ambientale. Per quel che riguarda gli abiti nuziali, vengono realizzati con tessuti naturali come la seta della pace, la fibra di latte, la canapa, il lino, il cotone, la lana e altre fibre vegetali. Gli allestimenti floreali vengono utilizzati per decorare la chiesa e la *location* utilizzando delle piante di stagione e locali, affittati per l'occasione (anche da vivai sociali). Questo permette una riduzione notevole dei costi. I fiori recisi hanno un costo elevato e spesso sono prodotti nelle serre. Inoltre, una volta terminato l'evento, le piante potranno essere utilizzate nuovamente. L'ultima caratteristica rilevante riguarda la lista di nozze. Creare una lista di nozze pensata in negozi locali, così da risparmiare su spedizione e carburante, facendo girare piccole economie locali (che sono piccole per vocazione).

I servizi offerti dalla cooperativa sono rivolti ad un ampio segmento di mercato. Secondo l'ultima indagine SWG Green Citizen (2014) il 78% degli italiani è disposto a riconoscere un costo superiore per i prodotti che rispettano l'ambiente⁴⁰. La cooperativa viene incontro alla necessità di uno stile di vita '*eco-friendly*' e i suoi servizi si rivolgono a tutti coloro che, in occasione di eventi pubblici e privati, desiderano dare importanza ai valori della sostenibilità. I potenziali clienti sono giovani, famiglie e imprese sensibili alle tematiche ambientali e dello sviluppo sostenibile, ma anche chi vuole fare una scelta estetica e non intende rinunciare a creare un evento raffinato ed elegante.

La forma giuridica adottata per svolgere queste attività è la forma cooperativa, poiché quest'ultima è un'ottima soluzione per i giovani che vogliono iniziare a fare impresa. Quando si pensa alla parola 'cooperativa', a volte se ne ha un concetto fuorviante; in realtà è una forma giuridica flessibile, aperta, una forma che permette di 'costruire' all'interno di una grande rete che la connette con altri gruppi (e singoli professionisti) in vari settori. Ed i valori propri dell'impresa cooperativa, come la mutualità, l'intergenerazionalità, la responsabilità sociale, l'educazione e l'informazione sono gli

⁴⁰ L'indagine è stata effettuata dall'istituto di ricerca SWG per ASSOREL, Associazione Italiana Agenzie di Relazioni Pubbliche, su un campione di 1.500 italiani, presentata in anteprima al convegno nazionale "La comunicazione ambientale, fattore immateriale della sostenibilità e della crescita", organizzato da Assorel all'Auditorium dell'Ara Pacis di Roma.

stessi a cui si ispira Ecoplanner. Quindi la cooperativa è la formula più adatta e più in linea con la filosofia dietro il progetto.

Alla base della cooperativa Ecoplanner c'è la fiducia per i fornitori. Grazie ad una continua ricerca sul campo, vengono selezionati i migliori professionisti del settore, attenti all'eco sostenibilità. Inoltre, la cooperativa si è occupata di economia civile, dando uno slancio e sostenendo alcune attività economiche promettenti. Dall'agricoltore al ristoratore, dallo stilista all'allestitore, per fare qualche esempio. Questi professionisti vengono scelti previ appuntamenti di lavoro per conoscere meglio i futuri collaboratori della cooperativa. Solitamente, i collaboratori scelti hanno una filosofia simile a quella di Ecoplanner con l'obiettivo di favorire l'economia locale.

9.1.3 *Le sfide e le soluzioni adottate*

Ogni giorno, la cooperativa affronta delle sfide. La realtà è ancora piccola e giovane, ed il mondo da educare. Non è facile fare impresa innovando il modo di pensare. Ecoplanner cerca di rispondere alle sfide partecipando ai corsi di aggiornamento e con una partecipazione attiva e quotidiana in società.

9.1.4 *I risultati raggiunti e gli obiettivi futuri*

Per quello che riguarda gli obiettivi raggiunti, la cooperativa ha creato *Green Expo* un *format* che ha avuto un gran successo in Calabria per due edizioni (agosto 2016-agosto 2017): la prima fiera legata al mondo della sostenibilità all'interno di uno spazio di archeologia industriale. Oltre all'area espositiva, il programma ha coinvolto progetti riguardanti l'arte contemporanea, le performance, il cinema, la musica e i momenti di approfondimento attraverso talk e presentazioni.

Ci sono almeno tre obiettivi da raggiungere. Il primo riguarda la promozione dei valori della sostenibilità sia ad enti che ai privati. Il secondo si basa sulla creazione e l'organizzazione di educazione verso stili di vita sostenibili nel rispetto di sé stessi, degli altri e dell'ambiente, destinati a bambini e ai ragazzi attraverso lo sviluppo di laboratori didattici creativi sul riuso, riciclo, rispetto ambientale e commercio equo e solidale, sia nelle scuole sia in tutte le altre sedi che si occupano di formazione. Il terzo obiettivo riguarda la realizzazione di campagne di comunicazione sociale per la promozione della sostenibilità (ambientale, etica e sociale) al fine di sensibilizzare la società civile.

L'obiettivo ultimo della cooperativa è quello di trasformare quello che

appassiona le socie della cooperativa in un lavoro, attivando un circuito di qualità e di nuove economie.

Oggi Ecoplanner è diventata un *brand* di una cooperativa più grande, ETICAE - Stewardship in action, una cooperativa di professionisti con gli stessi ideali: promuovere la sostenibilità ambientale e sociale ed il lavoro dignitoso attraverso i propri servizi. Proprio in virtù della complementarità delle reciproche *mission*, i servizi di Ecoplanner sono andati ad integrare l'offerta di ETICAE - Stewardship in Action con lo scopo di contribuire a supportare imprese e singoli nella gestione etica e responsabile dei propri eventi.

La cooperativa ETICAE - Stewardship in Action, è specializzata in consulenza e formazione sulla responsabilità sociale, etica d'impresa e sostenibilità e si distingue nel panorama italiano per essere la prima società ad offrire servizi di affiancamento e formazione sulla *stewardship* (Casino, 2014; Casino, 2018). Nata nel 2014 come braccio operativo di Stewardship Italia, il primo network italiano sulla *stewardship*, nei primi anni della sua attività, ETICAE - Stewardship in Action è stata riconosciuta come startup innovativa iscritta sull'apposito registro delle Camere di Commercio Italiane e riconosciuta come una delle aziende innovative della Regione Lazio, ufficialmente registrata sul portale Lazio Innovatore. Nel 2019 si qualifica nell'Albo Fornitori unico della Regione Lazio.

Oltre che come società innovativa, ETICAE - Stewardship in Action si è distinta nel panorama nazionale ed internazionale. Nella Tabella 9.1 si può trovare un riassunto dei risultati raggiunti dalla cooperativa.

In tale contesto le attività di Ecoplanner si integrano perfettamente ampliando anche il target del servizio. Infatti, ETICAE - Stewardship in Action oltre ad offrire servizi su: rendicontazione sociale e ambientale (bilancio sociale, report di sostenibilità, valutazione dell'impatto sociale); lavoro dignitoso (certificazione SA8000, codice etico, *diversity management*); stakeholder engagement (mappatura e criterizzazione degli stakeholder, ideazione e facilitazione di attività di coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne delle organizzazioni); *stewardship* (in tutte le sue declinazioni) eroga una famiglia di servizi legati al *green management* (piani di sostenibilità, progettazione sostenibile) nella quale gli eventi sostenibili si integrano, arricchendo l'offerta.

Ecoplanner, dunque, guarda avanti e lo fa con coraggio e visione, convinta che nella cooperazione tra più persone e più nuclei si possa fare meglio e raggiungere prospettive più ampie.

Tabella 9.1 – Riepilogo degli obiettivi raggiunti dalla cooperativa Eticae - Stewardship in Action

Obiettivi raggiunti dalla cooperativa Eticae-Stewardship in Action	Essere il <i>first mover</i> nel mercato italiano sulla stewardship
	Essere tra le società firmatarie de la Declaration on Land Stewardship al Primo Congresso Europeo sulla Land Stewardship di Barcellona (novembre 2014)
	Tra i vincitori del Premio Donna Impresa della Camera di Commercio di Frosinone (2016)
	La cooperativa è risultata vincitrice del Bando Prima Idea della Banca Popolare del Cassinate (2016)
	Essere partner del Master MARIS (Rendicontazione, Innovazione, Sostenibilità) dell'Università di Roma Torvergata (dal 2018)
	Essere l'unico partner italiano dell'European Water Stewardship
	Essere tra le società cooperative censite nella mappatura Youth network of the International Co-operative Alliance
	Essere tra le 10 aziende della Regione Lazio che hanno inviato proprio personale a partecipare al corso di formazione per Green Manager, promosso dalla Regione Lazio e organizzato dall'ARPA Lazio, decidendo così di dotarsi della figura del Green Manager a sostegno delle proprie politiche di sostenibilità

Fonte: elaborazione personale

Bibliografia

- CASINO, A. (2014) *Stewardship: Politiche e pratiche per una gestione etica delle risorse*, Roma: Aracne Editrice
- CASINO, A. (2018) *Stewardship: la nuova sostenibilità?* Roma: Aracne Editrice
- SWG (2014) *Indagine sui comportamenti ambientali degli italiani*, Roma: ASSOREL

9.2 *Meet Project*

9.2.1 *L'identità di Meet Project*

MEET Project Cooperativa Sociale nasce a seguito della vittoria di Copstartup Calabria e si costituisce come cooperativa nel dicembre del 2016 con sede a Catanzaro.

I sei soci che compongono la cooperativa, all'atto della costituzione, avevano già intrapreso un percorso associativo da oltre un anno con MEET Project APS, in cui avevano messo a frutto le loro singole competenze e capacità all'interno del team, sperimentando il territorio e creando una propria identità riconoscibile all'interno di questo.

La vocazione principale di MEET Project è volta alla promozione del dialogo interculturale, delle tradizionali e nuove forme di cittadinanza attiva di italiani e stranieri e alla partecipazione giovanile.

MEET Project offre servizi e propone attività finalizzate a favorire l'inclusione e l'accesso ai servizi del territorio per richiedenti asilo e rifugiati. Inoltre, fornisce orientamento al lavoro e supporto allo sviluppo di attività di impresa meticcia. La *mission* di MEET Coop Sociale è connettere persone e supportare la realizzazione di progetti che favoriscano il reciproco miglioramento e uno sviluppo sostenibile, inclusivo e intelligente dei territori. Sintesi della *mission* è il motto "fornire nuovi occhi per reinventare vecchie terre" che spiega bene anche la centralità della dimensione territoriale e la spinta al rinnovamento della visione collettiva e comunitaria su questa. Fin dall'inizio, la forma cooperativa è stata individuata come quella più attinente alle predisposizioni personali del team e come strumento migliore per realizzare gli obiettivi di cooperazione e condivisione alla base di MEET Project. Soprattutto per la partecipazione democratica dei soci fondatori e la centralità che assume la valorizzazione delle persone che la compongono, ciascuno secondo le proprie competenze, capacità e attitudini, cercando di mitigare la conflittualità attraverso il confronto e la crescita personale e professionale del gruppo e del singolo. Inoltre, in linea con i sette principi cooperativi, MEET ha avuto sempre alla base del suo agire l'obiettivo di contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile della propria comunità attraverso politiche approvate dai soci. Il team, a maggioranza femminile, è eterogeneo ed è anche su questo che basa la sua forza, nel costante scambio e confronto fondato su sei figure chiave: un progettista e responsabile degli aspetti economici e finanziari; due avvocati specializzati nella consulenza legale per i richiedenti asilo e rifugiati; un'esperta in comunicazione

e grafica e due insegnanti di italiano e formatrici, di cui una si occupa anche di promozione culturale.

9.2.2 *Le attività della cooperativa*

Durante i primi tre anni di attività, MEET Project si è concentrata nello sviluppo di servizi a favore di richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale al fine di facilitare il loro accesso ai servizi del territorio e per migliorare in generale il percorso di inclusione.

In particolare, sono stati attivati, all'interno di centri di prima e seconda accoglienza alcuni corsi (di italiano L2, di educazione civica, di alfabetizzazione informatica ed attività culturali fra italiani e stranieri – come le gite, i concerti, le iniziative pubbliche).

Sono stati inoltre realizzati quattro progetti finanziati. Il primo si chiama 'COMUSICARE - linguaggi universali di coesione sociale': finanziato dalla Regione Calabria - Dipartimento turismo e attività culturali e della Presidenza del Consiglio dei Ministri, finalizzato alla co-organizzazione fra i giovani del Comune di Carlopoli (CZ) e gli stranieri ospitati presso i centri SPRAR dello stesso comune, di un festival sulla cultura euro-mediterranea. Un secondo progetto si chiama 'Vie d'Uscita' ed è stato realizzato con il supporto di Save The Children Italia, finalizzato al *capacity building* di operatori dell'accoglienza per fronteggiare casi di tratta sessuale a danno di donne nigeriane ospitate all'interno di strutture d'accoglienza. Il progetto è stato realizzato anche durante il 2019, questa volta con un focus sul contrasto allo sfruttamento lavorativo negli accampamenti informali, attraverso un percorso di consulenza legale e supporto alla fuoriuscita. Inoltre, sono stati sostenuti dei percorsi di autonomia a favore di neomaggiorenni presenti in areali di sfruttamento come San Ferdinando. Il quarto progetto si chiama 'Calabria Accoglie 2.0' progetto attualmente in corso finanziato dal fondo FAMI IMPACT, realizzato in co-progettazione con la Regione Calabria e in partenariato con altre organizzazioni calabresi con a capo il Consorzio per l'innovazione sociale NOVA. MEET Project è coinvolta in questo caso in attività educative volte al contrasto alla dispersione scolastica all'interno di alcune scuole calabresi.

Inoltre, al fine di strutturare ulteriormente sia la presenza sul territorio, sia per differenziare le entrate, è stato lanciato il progetto di social eating interculturale Eat&Meet. Si tratta di un brand finalizzato a promuovere il dialogo interculturale attraverso il cibo dei paesi d'origine di alcuni ragazzi e ragazze stranieri, che saranno chef di cene a domicilio, realizzate nella

casa delle persone stesse che le richiederanno, con l'obiettivo di creare un momento di dialogo e confronto fra italiani e stranieri che seduti alla stessa tavola potranno conoscersi in un ambiente naturalmente accogliente quale è quello di una tipica casa italiana, condividendo un cibo nuovo e che sazia non solo l'appetito fisico, ma anche quello di reciproca conoscenza di culture diverse.

9.2.3 Le sfide e le soluzioni adottate

Le sfide principali che la cooperativa ha affrontato in questi primi anni di attività sono sorte nel confronto con il territorio dove MEET Project è nata, la Calabria, il quale spesso non si è mostrato pronto ad accogliere le proposte fatte. Centrale per tutte le attività svolte è stato il lavoro capillare ed efficace volto a creare un network di relazioni attorno alla cooperativa. Si è cercato, infatti, di relazionarsi e aprire il dialogo con tutti gli interlocutori pubblici e privati che abitano il territorio, dalle amministrazioni comunali a quelle regionali, dagli enti privati del mondo del no-profit alle aziende.

9.2.4 I risultati raggiunti e gli obiettivi futuri

In tre anni e poco più di attività, MEET Project è riuscita a costruirsi una sua identità riconoscibile sul territorio e una sua autorevolezza rispetto alle metodologie e tecniche di lavoro. L'obiettivo futuro risiede sicuramente nella necessità di diversificare le fonti di finanziamento delle varie attività, facendo sempre meno ricorso ai fondi pubblici, pure utili per perseguire specifici obiettivi. In particolare, a iniziare da Eat&Meet e da una recente sperimentazione di laboratorio di sartoria sociale con il progetto SPOLA, si punterà a sviluppare la coop B, puntando sulle attività a mercato nei settori green e delle tecnologie, in grado da una parte di favorire l'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, ma anche di generare una maggiore sostenibilità economico finanziaria e ambientale.

9.3 *Vascitour*

9.3.1 *L'identità di Vascitour*

Vascitour è una cooperativa di produzione e lavoro che nell'ambito della social innovation, propone turismo esperienziale nei quartieri popolari 100% napoletani, innescando un processo di sostenibilità ambientale, sociale ed economica nelle aree in cui opera. Vascitour nasce dunque per vocazione naturale con l'idea della condivisione e dell'orchestrazione di conoscenze e competenze. A tal proposito utilizziamo una citazione di Enrico Berlinguer: «Ci si salva e si va avanti, se si agisce insieme e non solo uno per uno» (Berlinguer, 1981); noi abbiamo deciso di seguire l'idea del network, perché solo restando insieme le cose possono funzionare meglio.

L'idea di Vascitour nasce al *Contaminationlab* presso il dipartimento di scienze sociali dell'università Federico II di Napoli. Il *Contaminationlab* è stato un corso di alta formazione (sovvenzionato dal MISE e dal MIUR) con l'obiettivo di trasformare gli studenti in imprenditori. Successivamente, grazie alla partecipazione e alla vittoria del contest di Coopstartup, siamo riusciti a trasformare l'idea in progetto e poi in un'azienda vera propria.

9.3.2 *Quali sono le attività di Vascitour*

Vascitour propone turismo esperienziale a Napoli offrendo sul mercato 3 servizi. Il primo riguarda un 'Tour social-pop'. Visita dei quartieri popolari 100% napoletani fuori dalle *road map* turistiche per scoprire il tessuto sociale, le atmosfere, i profumi e la memoria storica degli abitanti locali con testimonianze originali oltre ogni brochure turistica. Il secondo servizio si chiama "Social eating e cooking class". Tramite questo servizio, viene offerta ai viaggiatori la possibilità di mangiare i piatti della cucina tradizionale direttamente a casa di una famiglia napoletana (*home restaurant*) oppure partecipare ad una lezione di cucina presso una di queste famiglie. Il terzo servizio è il "Pernottamento nei Bassi". Per un'esperienza di napoletanità a 360° i viaggiatori possono soggiornare in maniera esclusiva (per il tempo della loro vacanza) in un Basso, la tipica casa napoletana fronte strada che consente agli abitanti di vivere la strada come zona living.

Il modello di business è replicabile ovunque. Si vende la 'napoletanità', ma si potrebbe vendere anche la 'madrilenità', la 'pariginità' o qualsiasi altra identità culturale. Tutti le esperienze relative al cibo inteso come elemento identitario sono vendibili: *cooking class*, *social eating*, *home restaurant*, *street food*, *testing food*. La stessa cosa vale anche per tutte le esperienze relative allo stile

di vita; le esperienze *on the road* dove si può proporre una conoscenza dei luoghi attraverso l'incontro con gli abitanti locali è spendibile sempre e ovunque. La memoria storica degli anziani, i racconti brevi relativi ai riti, alle feste sono tutte informazioni che non si trovano sulle *brochure* turistiche e che hanno un valore immenso. Poi ci sono le esperienze di settore: giornata in campagna, le botteghe artigianali, i balli, imparare a fare il vino, imparare a fare il formaggio, insomma questo settore si può declinare all'infinito. Si tratta di un modello di *business* basato sul *network*, fatto prevalentemente di persone che condividono il concetto della sostenibilità, basato in questo caso sulle idee di turismo sostenibile ed economia civile.

9.3.3 *Le sfide e le soluzioni adottate*

Per un gruppo di persone che si propone sul mercato con l'idea di fare impresa per la prima volta, in maniera originale e con un'idea d'impresa innovativa, non è stato facile, soprattutto per chi come noi ha voluto proporre sul mercato un servizio intangibile legato all'esperienza e all'emozione; per tanto anche per il team di Vascitour la partenza è stata piuttosto lenta, con problemi da risolvere sia all'interno del gruppo di lavoro che all'esterno.

Il primo problema affrontato riguarda il team. È fondamentale per un gruppo di lavoro condividere pienamente la *Brand Identity*, ma soprattutto è necessario avere nel team diverse competenze professionali. Queste due regole – in cui la cooperativa crede fortemente – sono essenziali affinché il gruppo di lavoro riesca a lanciare sul mercato la nuova impresa con meno rischi e a costi sicuramente più ragionevoli. Quando queste due componenti sono fragili, nascono dei veri ostacoli a cui bisogna reagire con forza e coraggio, bisogna essere compatti e avere la stessa *Vision* e *Mission* ai fini produttivi dell'azienda.

Il secondo ostacolo che la cooperativa ha dovuto affrontare è legato alla burocrazia. La camera di commercio italiana non è ancora pronta per comprendere al meglio le esigenze delle nuove aziende che operano nell'ambito della social innovation, smart city e nuove tecnologia; per tanto la mancanza di un adeguamento alle attuali esigenze con nuove regole e nuove leggi crea perdite di tempo per l'evoluzione delle nuove aziende.

La terza difficoltà affrontata riguarda la commercializzazione. Per dei giovani che si affacciano a nuovi mercati per vendere i propri prodotti o servizi non è facile pianificare la vendita, per tanto è necessaria un'esperienza nell'ambito del settore commerciale, cosa che noi abbiamo sviluppato con l'esperienza sul campo.

Il quarto ed ultimo ostacolo affrontato è legato all'incomprensioni con altre realtà sul territorio dove è faticoso creare rete. In molti non puntano alla condivisione della progettualità né dei risultati ma solo alla leadership.

9.3.4 I risultati raggiunti e gli obiettivi futuri

Oltre il core business sono stati creati tre network utili: ovvero 'Tu sì che si n'amico', 'CrowdFRAting' e 'Fratamè'. Questi network contribuiscono a rafforzare la consapevolezza delle persone come cittadini, aiuta ad aumentare il senso di appartenenza ad una comunità in difesa della propria identità culturale. Il primo network, "Tu sì che si n'amico" mette a sistema una serie di negozianti (fruttivendoli, parrucchieri, pescivendoli...) che vengono segnalati ai viaggiatori come persone amiche a cui rivolgersi per qualsiasi tipo di problema, in cambio gli esercenti ricevono pubblicità gratuita sulle nostre pagine social. Il secondo network, 'CrowdFRAting', consente a Vascitour di sostenere una causa sociale a cui devolvere l'incasso dell'Evento organizzato a tale scopo. Si tratta di una colletta offline giocando con le parole Crowdfunding e FRA' quest'ultima parola a Napoli va oltre ogni tipo di parentela e consente alle persone di stringere dei veri e propri patti di stima e alleanza è un modo per sentirsi pacificamente uniti nella vita. Il terzo network menzionato, 'Fratamè', promuove il territorio con immagini, video e interviste con lo scopo di sostenere le persone e il territorio, le opere d'arte, i luoghi, i riti, le tradizioni e chiaramente l'enogastronomia.

'The guest is one of us!' e 'Vivi un giorno da napoletano' riassumono e sintetizzano la nostra *Mission* e la nostra *Vision*. I due *claim* (il primo rivolto agli stranieri, il secondo agli italiani) declinati contestualmente nel piano di comunicazione e in quello di marketing, puntano a trasmettere ai viaggiatori l'idea che con Vascitour non si fanno dei tour standard, ma che vivranno un'esperienza particolare, vivranno un giorno da napoletano, in compagnia di un napoletano. Lo stile dell'approccio è sempre *friendly* e punta a far sentire il viaggiatore in compagnia di un amico che in maniera rassicurante gli fa visitare dei luoghi autentici della città, a stretto contatto con gli abitanti locali. L'esperienza e soprattutto la formazione che questa realtà ha ricevuto dai manager di Coopstratup, ha insegnato ai soci della cooperativa a creare il prezzo di vendita, tenendo conto del mercato. I canali di vendita sono sia B2B che B2C, il sito, le pagine social, il blog e le partecipazioni a conferenze e a giornate di studio in Italia e all'estero. Vascitour utilizza le leve del marketing esperienziale, trasformando l'acquisto in un'esperienza memorabile. La promozione si basa sul passaparola, ovvero il *word of mouth*

che sarebbe il classico passaparola tra le persone, chi ha fatto il vascitour ci promuove tra i propri amici; il *Word of internet* ovvero il passaparola che avviene attraverso le pagine social, gruppi di settore e messaggi promozionali vocali su *whatsapp* che spesso diventano virali; sul partenariato con BnB e hotel locali; partenariato con agenzie viaggi; partenariato con tour operator; eventi fissi small group week end, per i visitatori che devono ottimizzare il tempo facciamo una proposta individuale di 5 ore che gli consente di visitare i punti più importanti della città dal punto di vista storico, artistico, sociale e antropologico; l'esperienza personalizzata, ovvero dei tour realizzati sulla base della richiesta dell'ospite; gli eventi speciali ovvero a scadenza mensile di diversa natura; le guide turistiche standard per siti archeologici importanti ed infine i tour per scuole e associazioni.

Dopo quasi tre anni di attività, la cooperativa oggi può vantare un portafoglio clienti, il che rappresenta per Vascitour, il bene più prezioso in termini economici, d'immagine e di reputazione. Ad oggi il management della cooperativa studia come sfruttare al meglio questo potenziale patrimonio, prestando molta attenzione: alla struttura dell'organico, alla segmentazione del cliente, e al fatturato. Pensando alla replicabilità, la cooperativa si augura di replicare lo stile dell'approccio *The guest is one of us!* in tutti i paesi del mediterraneo, prestando molta attenzione alla regia dell'accoglienza, basata sul principio «che l'ospite una volta arrivato è un membro della comunità».

Bibliografia

BERLINGUER, E. (1981) Intervista a Berlinguer, *MobyDick mensile della FGCI Siciliana*

9.4 *Boschi vivi*

9.4.1 *L'identità della cooperativa*

Boschi Vivi nasce da un gruppo di quattro ragazzi, composto da un Pianificatore Territoriale, un Architetto Paesaggista, un Pianificatore Territoriale ed un Giurista. Quattro giovani ragazzi che hanno voluto coniugare due settori apparentemente lontani tra loro come quello cimiteriale e quello forestale. Lo scopo è di offrire un servizio di commemorazione ecologica finora assente in Italia, ma diffuso nel resto del mondo, coniugandolo alla riqualificazione di aree boschive, che spesso nel nostro paese abbandonate, e causa di problematiche ambientali e dissesto idrogeologico.

Grazie alla partecipazione al bando CoopLiguria Startup del 2016 promosso da Legacoop Liguria e Coopfond i soci si sono avvicinati al mondo cooperativo e ai suoi valori. Molti dei progetti che hanno partecipato al bando hanno fatto emergere come l'innovazione non sia solo da intendersi quella legata al mondo della tecnologia digitale, ma anche e soprattutto quella sociale, che noi reputiamo il volano per sviluppare servizi e prodotti per una società che cambia velocemente. La sfida di consolidarsi e crescere come Cooperativa (e come persone) è un percorso che giorno dopo giorno viene affrontato con impegno ed entusiasmo, per creare qualcosa, sia esso un servizio o un prodotto, capace di migliorare ed innovare un settore e in grado di soddisfare le esigenze delle persone e della comunità.

Alcuni momenti particolarmente importanti sono stati i meeting nazionali Coopstartup, dove si è costantemente consolidata la convinzione della bontà del modello cooperativo. Un modello che si fonda sul coinvolgimento delle comunità locali e degli utenti, che hanno la possibilità di partecipare concretamente alla cura del loro territorio. La Cooperativa Boschi Vivi infatti tramite il servizio offerto garantisce la cura e il presidio del bosco e concorre a mantenere vivo un territorio rurale. Inoltre, Boschi Vivi propone un servizio equo e aperto a tutti i modi di vivere il lutto, accogliendo i valori di laicità e di culto, rispecchiandosi nel principio di democrazia del mondo cooperativo.

Partecipare a Parigi a *Coup de Coeur* il concorso #Mycoopstory, dedicato all'economia collaborativa creata da *Cooperatives Europe* e vincerne il premio è stata un'occasione per presentare l'idea di servizio e per espandere il network di collaborazioni in Europa. Durante questo soggiorno oltralpe la cooperativa ha partecipato alla Conferenza "Pianeta cooperativo. Le cooperative per un mondo migliore", nella quale i dibattiti sono stati incentrati soprattutto sul ruolo della forma cooperativa nello sviluppo economico e sociale. Molto si dice a riguardo alla cosiddetta economia sociale, ma bisogna fare una importante distinzione: l'economia produce il maggior impatto sociale quando il *business model* prevede non solo di condividere prodotti o servizi, ma anche di ridistribuire i relativi vantaggi economici in maniera equa e solidale con chi partecipa attivamente. E la forma cooperativa, di fatto, è l'unica forma giuridica che rende possibile l'applicazione concreta di questo principio nel suo *modus operandi*.

Nel suo piccolo, Boschi Vivi mantiene saldi i propri principi di cooperazione, in modo che anche l'innovazione possa essere inclusiva. Se si tiene conto che la forma cooperativa è un modo di fare business che può

essere applicato a innumerevoli settori di attività, emerge il fatto che l'impatto sociale positivo può davvero rivoluzionare il modo di fare economia, spostandolo verso principi di sostenibilità e solidarietà.

9.4.2 *Le attività della cooperativa*

Boschi Vivi è una innovazione del tradizionale sistema cimiteriale unica in Italia. Il servizio offerto, nel comune di Urbe (SV), consiste nell'intitolazione memoriale di un albero ai piedi del quale la famiglia depone le ceneri. Questa tipologia di commemorazione è inquadrata nella normativa vigente sulla dispersione in natura delle ceneri.

Si tratta di una nuova possibilità di scelta, un servizio cimiteriale ecologico e flessibile. Gli interessati prenotano una visita guidata dedicata presso il bosco, dove scelgono l'albero più adatto alle proprie esigenze, ai piedi del quale verranno interrato le ceneri. Niente lapidi, candele o fiori recisi: una semplice targa affissa all'albero è l'unico decoro memoriale, del resto il bosco ha già in sé meravigliosi elementi scenografici.

Il valore aggiunto rispetto al cimitero tradizionale sta nel potenziale rasserenante della natura, mentre rispetto alla dispersione privata, si collocano le ceneri in un luogo riconoscibile di cui si ha costantemente cura e dove è possibile tornare in qualsiasi momento. Un bosco aperto e curato rinnova l'idea che il lutto possa essere vissuto nell'ambito di un bene comune, un luogo dove le persone trovano un senso di condivisione tipico del "fare comunità".

Concepire il bosco secondo questa nuova visione spirituale infonde un cambiamento culturale del concetto di luogo di sepoltura e – attraverso un rapporto trascendentale e intimo con la natura – un rasserenamento nella relazione con l'evento luttuoso. Inoltre, la cooperativa anima il bosco attraverso eventi culturali aperti a tutti, con l'obiettivo di migliorare l'esperienza del lutto e riavvicinarsi alla natura. Questo luogo diventa occasione per proporre iniziative riguardanti il contatto con la natura nelle sue più differenti forme: letture e presentazioni di libri su temi rurali e ambientali, riconoscimento di piante e prodotti del bosco, teatro, yoga, tai-chi e altre discipline olistiche.

La multifunzionalità, l'interreligiosità e una concezione del lutto come parte integrante del ciclo della vita, che il progetto intende favorire, ha l'effetto di avvicinare ad attività della vita quotidiana l'area boschiva di Martina d'Olba utilizzata a scopo commemorativo. In sostanza la Cooperativa ha interpretato a suo modo la possibilità di riavvicinare luoghi di vita a luoghi

di commemorazione dei defunti evitando una separazione netta che non aiuta ad affrontare psicologicamente il lutto e la perdita di una persona cara.

9.4.3 *Le sfide e le soluzioni adottate*

Boschi Vivi è un caso peculiare di economia circolare: attraverso una valorizzazione multifunzionale, la risorsa bosco acquista nuovo valore, sia ambientale ed ecologico sia culturale e ricreativo. La Cooperativa Boschi Vivi si occupa della gestione conservativa del bosco, contrasta fenomeni di abbandono, migliora il valore ambientale ed ecologico dei boschi, promuove sia nuovi stili di vita sostenibili sia il ravvicinamento delle persone al proprio territorio. Per questo l'adesione a Boschi Vivi costituisce un ultimo gesto altruistico nei confronti delle future generazioni. Il progetto ed il servizio rispondono a problemi ambientali collegando la manutenzione boschiva ad un servizio – quello cimiteriale – necessario, che ha l'opportunità di essere ri-concepito secondo schemi strategici di reale sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

Inoltre, il progetto è in grado di trasmettere ai cittadini i valori di equità nell'accesso al servizio cimiteriale, multifunzionalità, resilienza e adattamento nel metodo di gestione forestale, interculturalità e dialogo tra religioni e ideologie differenti, microimprenditorialità locale e presidio capillare del territorio.

9.4.4 *Risultati raggiunti e gli obiettivi futuri*

Boschi Vivi ha aperto ufficialmente il primo servizio di commemorazione ecologica in Italia nel mese di giugno 2018, in una prima area boschiva di 11 ettari presso il Comune di Urbe (SV), in Liguria, più precisamente nella frazione di Martina d'Olba. Nel mese di marzo 2019, in collaborazione con la Cooperativa Punta Martin, si sono avviate le opere di riqualificazione ambientale tramite interventi di diradamento selettivo per favorire lo sviluppo delle specie arboree autoctone, e opere di ingegneria naturalistica per contrastare dilavamenti ed erosioni del suolo. Il miglioramento forestale consentirà la fruizione a tutti coloro che visiteranno il bosco che viene restituito alla collettività.

In poco meno di un anno di apertura del servizio si sono già effettuate cerimonie presso il bosco, dove le famiglie hanno trovato il proprio modo per dare l'ultimo saluto al proprio caro. Il servizio così unico in Italia ha fatto sì che gli aderenti provengano da differenti aree geografiche, ribadendo in un qualche modo che questo tipo di commemorazione ha un ba-

cino di utenza non trascurabile. Inoltre, le persone iniziano ad essere consapevoli e a non trattare come un tabù la propria dipartita e le proprie volontà. A questo proposito alcuni degli aderenti hanno acquistato il loro albero memoriale in modo preventivo, facendo sì che i figli e i familiari siano a conoscenza delle loro ultime volontà e non debbano affrontare in un momento complesso e doloroso parti di burocrazia inevitabili.

L'obbiettivo per i prossimi anni è quello di replicare il servizio in altre Regioni italiane in modo da estendere l'impatto positivo dell'attività, la gestione sostenibile di più aree boschive e una cura condivisa del bene comune. Boschi Vivi riceve proposte e manifestazioni di interesse per replicare il servizio, in particolarmente modo da Enti e proprietari privati del nord e del centro Italia. Per la cooperativa è un'ulteriore conferma di come la commemorazione ecologica e la riqualificazione di aree boschive siano entrambi temi sentiti dalla comunità.

9.5 *Tatabox*

9.5.1 *Le attività della cooperativa*

Tatabox è un luogo per studiare, pensato e realizzato per migliorare la vita universitaria dei giovani. Funzionale come un ufficio, ma tranquillo come una biblioteca, Tatabox crea l'atmosfera comoda di casa, ma decisamente più performante. L'obbiettivo con cui nasce non è semplicemente quello di migliorare i luoghi di studio, ma di cambiare il paradigma con cui lo studio viene vissuto, proprio come i coworking hanno cambiato il modo di pensare il lavoro.

Gli spazi studio sono attrezzati per concentrarsi senza problemi e distrazioni, per i diversi stili di studio, in silenzio oppure ad alta voce, sempre in postazioni numerate raggiunte da Wi-Fi e prese elettriche; le aree relax permettono di fare una pausa e pranzare in completa comodità, avendo a disposizione microonde, frigorifero e tutto il necessario; pratica e funzionale è l'area *shop*, con cartoleria, copisteria e *food corner*, che risponde a tutte le esigenze materiali degli studenti, facendo trovare quel che serve, già dove serve.

Il nostro staff si occupa di accogliere la clientela e dare tutto il supporto necessario per migliorare l'esperienza di studio; si occupa della gestione delle aule, ma soprattutto ha il ruolo di facilitatore e tutor per gli studenti, che posso rivolgersi a qualcuno per ogni esigenza. Lo spazio è gestito tra-

mite un software, creato e sviluppato dalla cooperativa, in modo ottimale ed innovativo: con un paio di click è possibile prenotare il proprio posto online, senza perdite di tempo o ricerche a vuoto.

Il confronto, la vitalità e l'apertura rendono unico studiare in Tatabox: lo staff è infatti a disposizione per consigli su esami, elaborati scritti, prima assistenza informatica, e molto di più: i membri del nostro staff, sono stati o sono ancora studenti. Sono persone che seguono giorno dopo giorno l'impegno e la determinazione sui libri degli studenti, che credono nella dignità e nel valore di questa esperienza e fanno del proprio meglio per essere al loro servizio.

9.5.2 *L'identità della cooperativa*

L'identità della cooperativa si basa su due concetti chiave. Il primo si basa sulla formazione. Infatti, Tatabox è nata come reazione. Non è stata un'idea particolarmente vivace, ma la voglia di reagire ad un contesto negativo, lento e in qualche modo soffocante, che ha spinto la cooperativa. L'idea si è sviluppata nell'estate del 2015 a Genova, ambiente storicamente refrattario alle novità e soprattutto ai giovani: erano poche le attività e gli ambienti pensati per le nuove generazioni e ancora meno gli spazi dedicati agli studenti universitari. Così i soci hanno deciso di reagire e costruire il proprio lavoro.

Il percorso di Coopstartup ha permesso a Tatabox di sviluppare una forte consapevolezza e determinazione: i soci hanno compreso che cosa volevano fare con le proprie idee e di come realizzarle; che la cooperativa non si basava solo sull'avvio di un'attività di cui essere proprietari, ma di essere responsabili del proprio lavoro, del rapporto con la comunità, i clienti ed i lavoratori. Così valori ed aspirazioni hanno preso nome e volto, è stato un momento importante poiché ha permesso alle socie fondatrici di capire di essere già cooperatrici, quando ancora non sapevano che cosa fosse davvero la cooperazione. La determinazione della scelta cooperativa è stata importante, perché nata come una risposta ad un contesto di precarietà e superficialità. Tatabox sarebbe stata un'esperienza di crescita e dinamismo tanto per gli studenti quanto che per i suoi soci.

La seconda chiave di lettura per capire l'identità di Tatabox è legata al lavoro. Tatabox è una cooperativa sociale di tipo misto, in cui vengono offerti servizi educativi che vogliono avere un forte impatto nella comunità di riferimento valorizzando lo studio e la formazione come strumenti di crescita ed emancipazione degli individui. L'obiettivo è quindi quello di so-

stenere il successo formativo degli studenti attraverso risposte concrete ai loro bisogni materiali che hanno il fine di creare un ambiente inclusivo e dignitoso.

La cooperativa impiega ad oggi dieci lavoratori a vario titolo, a cui si uniscono esperienze di inserimento lavorativo, con la prospettiva di assunzione stabile. La cooperativa ha deciso di lavorare anche con persone svantaggiate perché i soci credono nella ricchezza della diversità di esperienze e soprattutto nel fatto che Tatabox possa essere uno spazio di valorizzazione e inclusione per chiunque.

I soci della cooperativa lavorano per lo più full time e si occupano tanto dell'operatività, dell'amministrazione quanto dello sviluppo dei servizi, investono molto tempo e risorse nella loro crescita poiché sono consapevoli che il loro ruolo sia complesso e inscindibilmente legato alla felicità e soddisfazione personale. La cooperativa crede che il lavoro rappresenti una sincera opportunità di crescita e realizzazione, per questo si cerca di coniugare l'operatività aziendale con la formazione tradizionale (corsi, workshop, etc...) ma soprattutto con l'approccio non-formale del *learning by doing*, che coinvolge più attivamente l'individuo, porta a risultati migliori e più veloci.

La cooperativa impiega anche giovanissimi lavoratori intermittenti, tra i 19 e 21 anni, a cui si rivolge come prima esperienza lavorativa da affiancare allo studio. L'obiettivo è quello di offrire la possibilità di guadagnarsi il cosiddetto *pocket money* in un contesto positivo, che sappia valorizzarli e soprattutto che possa influenzare le loro future scelte lavorative. I loro ruoli sono fortemente operativi, si occupano infatti dell'accoglienza in struttura, della comunicazione online e sono supporto alle attività didattiche. Tatabox cerca di coinvolgerli nella vita sociale della cooperativa, facendo comprendere loro quali siano i valori e gli strumenti che si adottano per la democrazia e la responsabilità.

9.5.3 *Le sfide e le soluzioni adottate*

L'idea principale della cooperativa è quella di un servizio complementare a quelli forniti dall'università e dal sistema bibliotecario cittadino. La sfida è stata quindi davvero importante: si è dovuto prima dimostrare l'esistenza di un'esigenza di spazi e servizi dedicati agli universitari e poi la possibilità di costruire su questo bisogno una proposta di business sostenibile e con alto valore sociale.

Se infatti la prima sfida è stata quella di vincere la concorrenza dei ser-

vizi gratuiti e dimostrare il valore di una proposta a pagamento, la seconda è stata rispondere alle esigenze sociali e immateriali degli studenti.

Rispondere ad esigenze materiali, come la necessità di lavorare con un buon Wi-Fi, fare fotocopie e rilegature già in aula studio può essere piuttosto facile; quando invece si tratta di sostenere uno studente dopo un esame fallito, nelle sue scelte personali, nelle delusioni della vita sentimentale e affettiva, il gioco è decisamente più duro.

Un inaspettato e forte bisogno di parlare, di condividere e più genericamente di socialità è emerso con grande forza: gli studenti non cercano solo nuove amicizie in Tatabox, ma soprattutto lo spazio per un confronto serio, profondo, per poter esprimere sé stessi rispetto alle loro aspettative sullo studio, sul lavoro e quindi sulla vita. Negli anni di attività la cooperativa ha ascoltato le più diverse richieste e confessioni, dagli immancabili problemi di cuore, alle delusioni per risultati negativi o ancora di più le pressioni che derivano da quelli positivi o dalle scelte importanti per il percorso da intraprendere.

Oggi Tatabox è un *melting pot* di esperienze, una comunità dinamica, aperta, dove lo staff ha il ruolo di facilitatore: non è parte di quella comunità, ma ne è il garante.

9.5.4 I risultati raggiunti e gli obiettivi futuri

Tatabox ha aperto le sue porte nel luglio del 2016 e ad oggi conta oltre 10000 studenti iscritti, con una crescita costante di almeno 150 studenti al mese. Nel periodo di esami la cooperativa è in grado di accogliere fino a 150 persone al giorno, a fronte di 70 posti a sedere, risultato che si è costruito nel tempo quando la cooperativa ha imparato ad ottimizzare le sedute grazie al sistema di prenotazione online, che garantisce di sapere il tempo di permanenza di ogni studente, così da poter individuare un posto per studiare al maggior numero di persone possibili.

Oltre a misurare i risultati quantitativi che la cooperativa è riuscita a raggiungere, si cercano di analizzare anche gli aspetti propriamente qualitativi, quindi la soddisfazione degli studenti rispetto al servizio e in particolare alle loro prestazioni nello studio e negli esami. Una ricerca, svolta da una studentessa di Marketing per la propria tesi, ha scoperto che i motivi che portano i giovani a studiare nella cooperativa Tatabox non si limitano alla praticità e ai servizi offerti, scelgono questa officina perché permette loro di vivere lo studio in modo diverso, di organizzarsi più efficacemente, di sostenere più esami di quanto non abbiano fatto in passato e di vivere

questo tipo di esperienza in modo propositivo e non oppressivo. Agli studenti viene dato il potere di scegliere come e quanto denaro e tempo investire nel proprio studio, così facendo abbiamo creato un nuovo approccio più dignitoso e consapevole che porta questi ultimi a pensare ai loro impegni universitari in maniera professionale.

Tatabox nasce proprio con lo scopo di migliorare l'esperienza di studio e quindi la vita degli studenti, sul principio dello *study-life balance*. Una sfida che vuole affrontare con molta determinazione, per affermare la dignità del mestiere dello studente, fornendo gli strumenti necessari per avvicinare il percorso di formazione universitaria al lavoro.

Per questo, Tatabox sta lavorando ad un progetto di formazione online su abilità e competenze utili agli studenti per entrare a contatto con il mondo dell'impresa e con la professione. L'obiettivo è quello di rendere Tatabox un vero connettore di esigenze fra giovani ed imprese, in uno scambio reciproco. E magari di veder crescere qualche nuova cooperatrice o cooperatore.

9.6. *Demoelà*

9.6.1 *L'identità di Demoelà*

La cooperativa è nata per caso, quasi 'per gioco'. Nel 2014 i soci della cooperativa hanno inventato un gioco da tavolo che raccontasse l'ultimo anno di indipendenza della loro città, Genova, in seguito al congresso di Vienna annessa nel 1814 al regno di Savoia. Una storia dimenticata e che il gioco ambiva a riportare nelle scuole, sui giornali, in tanti punti vendita sul territorio attraverso l'autoproduzione. Nel corso del 2015 i soci della cooperativa hanno partecipato al bando Coopstartup, intuendo infatti come il mondo dei giochi da tavolo fosse in forte sviluppo e che potesse richiamare grandi numeri di appassionati rappresentando un'importante opportunità di investimento. La cooperativa ha iniziato a lavorare ad alcune idee per creare nuovi prodotti e nel 2016, dopo aver vinto il bando con un finanziamento di 15.000 euro, ha deciso di reinvestire i profitti derivanti dal primo gioco prodotto avviando l'attività. La forma cooperativa è stata scelta perché i soci condividevano la proposta di Coopstartup: i soci cercavano dunque un'organizzazione che mantenesse l'orizzontalità, dove tutti fossero pari agli altri soci, in cui si potesse mantenere una flessibilità nella gestione dei costi e la massima discrezionalità nella divisione dei ricavi. Dal 2016 la

cooperativa è passata da 3.000 euro di capitale a 50.000, da 3 a 6 soci, chiudendo il primo anno con un fatturato di 32.000 € ed il terzo bilancio con un fatturato di 256.000 euro. Infine, la cooperativa ha sviluppato, in totale, 4 giochi a vocazione sociale.

9.6.2 *Le attività di Demoelà*

La cooperativa si occupa di sviluppare il gioco in ogni sua forma per eventi ed occasioni varie. L'obiettivo è di pubblicare giochi da tavolo proponendo il gioco come leva di marketing e sfruttando le potenzialità che il gioco ha per veicolare messaggi di varia natura (pubblicitari, sociali, culturali, educativi). Il lavoro consiste nello sviluppare progetti editoriali o svolgere alcune consulenze per committenti sull'opportunità di comunicazione che un evento, un momento, un'attività o un prodotto di tipo ludico, possa avere sull'immagine e la reputazione dei committenti. Demoelà ha curato lo sviluppo di una rete di vendita tradizionale, evitando le piattaforme più famose di e-commerce e cercando di lavorare in collaborazione diretta con punti vendita fisici sul territorio, come negozi di giochi e giocattoli, librerie, cartolerie e tabacchi. Inoltre, la cooperativa è riuscita a sviluppare importanti collaborazioni commerciali con importanti catene, quali Feltrinelli e Mondadori, che hanno consentito alla cooperativa di crescere in maniera importante.

9.6.3 *Le sfide e le soluzioni adottate*

Malgrado una crescita in termini di volumi, la cooperativa ha avuto a che affrontare dei termini di pagamento molto lunghi (tra i 150 ed i 180 giorni dalla data di rendicontazione del venduto). I prodotti sviluppati sono pensati per durare almeno 20 anni, poiché vengono realizzati con materiali solidi e sostenibili privilegiando carta, cartone e legno a plastica e materiali deperibili. Uno degli obiettivi della cooperativa è di creare dei giochi da tavolo, in grado di accompagnare anche più di una generazione di giocatori e di coinvolgere un pubblico ampio, che vada dai bambini agli adulti.

9.6.4 *I risultati raggiunti*

In questi anni la cooperativa è riuscita a raggiungere molti risultati. Demoelà è riuscita a creare giochi che parlassero di temi sociali importanti come, ad esempio, quello della disabilità mentale, '7P' sui sette principi cooperativi e 'tuttinballo' sulle strategie di inclusione sociale. I giochi sono stati proposti in tante scuole, proponendo il momento ludico come una vera e

propria lezione in cui sviluppare un pensiero strategico, matematico, spirito di squadra, capacità di contrattazione e costruzione di compromesso e decisioni condivise. Il gioco è stato utilizzato durante dei corsi di aggiornamento per insegnanti di scuola primaria della Regione Liguria, con l'obiettivo di spingere un pubblico adulto a collaborare per risolvere insieme le sfide di un gioco cooperativo. La cooperativa ha partecipato a fiere internazionali, riuscendo a portare i giochi negli Stati Uniti, in Canada, Germania, Belgio, Spagna e in una decina di altre nazioni. Democelà ha coinvolto 9 ragazzi del centro di giustizia minorile in 4 laboratori in cui si è giocato e, partendo dall'attività di gioco, si è lavorato insieme sulla costruzione del progetto, sulla sua economicità e sostenibilità, arrivando a coinvolgere due di loro in attività lavorativa durante alcune fiere. Ci sono inoltre 9 nuovi progetti e l'obiettivo ultimo è quello di continuare a crescere.

Conclusioni

Cecile Berranger, Salvatore Monni, Alessio Realini

Il dibattito economico, nonostante le cicliche crisi degli ultimi decenni e solo ultima tra queste la recente crisi sanitaria globale del Covid-19 trasformata in crisi sociale ed economica, continua ad essere monopolizzato dal tradizionale binomio pubblico/privato. Nulla sembra scalfire questo mantra. Eppure, sembra ormai evidente l'importanza nel dibattito sui beni comuni. In questi mesi di emergenza abbiamo compreso una volta di più quanto importanti siano l'accesso alla conoscenza e la tutela degli interessi delle generazioni future. Il nostro lavoro introduce all'interno di questa riflessione un altro attore spesso sacrificato anch'esso al duopolio pubblico/privato: l'impresa cooperativa. Assente incomprensibilmente dagli studi universitari e dai manuali di economia, l'impresa cooperativa svolge un ruolo attivo sullo scenario economico internazionale ed italiano. Un ruolo la cui evidenza è data dalla produzione, dal numero di occupati, ma ancor più dal tentativo di introdurre tra le finalità dell'impresa valori che non siano esclusivamente quelli del profitto.

La gestione condivisa del bene comune è sempre stata il motore del movimento cooperativo, in questo volume emerge con forza nei capitoli 2 e 5 dove vengono presentate le cooperative di comunità. Nella stessa direzione si inseriscono i pub cooperativi, le *food coop* (in Italia chiamati emporio di comunità): alimentari gestiti in modo cooperativo. Tutte esperienze che hanno l'ambizione di rimettere al centro del modello di sviluppo urbano (o rurale) i piccoli commerci di prossimità, ormai persi nella grande distribuzione.

I beni comuni, però, possono appartenere anche alla sfera digitale ed anche in questo caso alcune forme di cooperative innovative possono rappresentare uno strumento interessante per la loro gestione partecipata. È il caso delle piattaforme cooperative (si veda capitolo 7), ambienti digitali gestiti dagli stessi utenti in modo partecipativo e, quindi, cooperativo. Un

esempio fra tutti è la *startup* cooperativa Fairbnb (si veda l'appendice al capitolo 8) che si presenta come alternativa etica a Airbnb, riducendo così le esternalità negative sulle comunità locali. Oppure, le piattaforme cooperative lanciate per la gestione comune di spazi virtuali, come l'*e-commerce*, per le piccole librerie indipendenti messe in difficoltà dalla concorrenza delle multinazionali.

Le riflessioni presenti in questo volume hanno l'ambizioso obiettivo di essere da stimolo per il decisore politico nel creare un ambiente favorevole allo sviluppo di queste nuove forme cooperative, sempre più rilevanti nella gestione dei beni comuni, la costruzione di città più sostenibili, eque ed inclusive. Questo aspetto è cruciale in un periodo nel quale, a causa della pandemia mondiale ed all'impatto avuto sull'economia di mercato, è necessario ripensare ad un modello più inclusivo e resiliente. In tempi di crisi le imprese cooperative hanno mostrato una straordinaria resilienza che è parte del loro DNA, una innata flessibilità che gli consente fare cose che ad altre tipologie di imprese risulta difficile fare. Questo non vuol dire che l'impresa cooperativa si possa e si debba sostituire in tutto all'impresa pubblica e a quella privata. Queste due tipologie di impresa, per la loro natura e le loro caratteristiche, insieme all'impresa cooperativa sono parte di una biodiversità imprenditoriale che non solo andrebbe salvaguardata ma dove possibile coltivata e incentivata.

PROFILI DEGLI AUTORI

Cécile Berranger ha studiato Economia dell’Ambiente e dello Sviluppo presso l’Università degli Studi Roma Tre. Prima di iniziare un dottorato in *Economics Policy and International Business* presso la Manchester Metropolitan University, ha ottenuto un Master in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management presso l’Università degli Studi Roma Tre. I suoi interessi di ricerca sono le cooperative, le cooperative di comunità, il *place-making* cooperativo ed il *place-making*.

Chiara Boscariol si laurea in Giurisprudenza presso l’Università degli Studi di Padova, consegue un Master in Management e Valorizzazione dei Beni culturali presso l’Università degli Studi Milano-Bicocca, lavora a Smart soc. coop. impresa sociale a Milano dal 2017. Attualmente frequenta il Master in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management presso l’Università degli Studi Roma Tre. Si interessa delle dinamiche tra cultura, lavoro e forme di impresa cooperativa.

Achille Centro si laurea in Comunicazione pubblica, sociale e politica. Insieme agli altri fondatori di Vascitour, hanno tenuto seminari nell’ambito del marketing e del turismo esperienziale in diverse università italiane e straniere. Nel giugno del 2014 partecipa al CLaB di Napoli con il progetto Vascitour e nel 2015, con Marianna Di Fiore ed Anna Bottone, danno vita a Vascitour, partecipando al contest Coopstratup, promosso da Unicoop Tirreno, in collaborazione con Coopfond e vincono il premio “Dario Liguori”.

Rosa Ciacci studia storia dell’arte medievale, moderna e contemporanea a Firenze e Roma. Attualmente, è co-founder di Ecoplanner, una cooperativa nata nel 2015 per diffondere il *green lifestyle* principalmente nel campo degli eventi, oggi brand di Eticae Stewardship in Action. Ha collaborato alla ricerca scientifica del catalogo “Robert Rauschenberg: travelling 1970-76” (Electa Mondadori, 2008). È all’interno di Qwatz, piattaforma per l’arte contemporanea ed è autrice di 5Points., una sua rubrica su Insideart.

Andrea Cori è ricercatore presso il Centro Studi della Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue - Legacoop e co-fondatore della rivista di *slow-*

journalism di comunità “Il Ventriloquo”. Nel 2016 consegue il Master in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management presso l’Università di Roma Tre. Precedentemente consegue la laurea in Filosofia ed Economia e Management presso l’Università di Roma “La Sapienza”. I suoi principali interessi di ricerca sono la cooperazione e l’economia sociale, lo studio dei modelli di sviluppo delle culture indigene dell’America Latina e la gestione sostenibile delle risorse idriche.

Luigi Cornaglia ha studiato economia aziendale e dopo 6 anni in Germania e diverse esperienze lavorative in aziende multinazionali è rientrato a Genova. Ha sempre pensato di voler fare l’imprenditore e organizzarsi da sé il lavoro. È riuscito a conciliare la passione per il gioco diventando editore e pubblicando giochi da tavolo.

Katia De Luca, psicologa del lavoro e delle organizzazioni, ha sviluppato esperienza in tema di orientamento, politiche attive del lavoro, sviluppo organizzativo e cooperazione come socia di Informa Scarl. Dal 2012 in Legacoop Puglia, è responsabile per la promozione e diffusione della cultura cooperativa, formazione e project management. Dal 2017 è la coordinatrice nazionale di Generazioni Legacoop, la rete dei giovani operatori under 40 di Legacoop.

Monica Di Sisto, giornalista, esperta di commercio internazionale, da oltre 20 anni fa advocacy istituzionale sui temi della giustizia economica e ambientale, contribuendo con progetti di analisi e implementazione al sostegno delle esperienze e le reti di commercio equo e di economia sociale e solidale. Ha insegnato Modelli di sviluppo economico alla Pontificia Università Gregoriana e Comunicazione e Advocacy del Terzo settore al Master di comunicazione istituzionale dell’Università Luiss Guido Carli di Roma. È la vicepresidente dell’Osservatorio italiano su Commercio e Clima, Fairwatch.

Yaron Golan ha un background accademico in storia continentale, storia delle idee e studi culturali. Oltre agli interessi accademici, Yaron è sempre stato interessato ai modi di vivere e di organizzarsi cooperativi. La sua tesi del dottorato è sulle teorie educative e la natura umana all’interno del movimento cooperativo, e come quest’ultime abbiano influenzato il modo in cui pensiamo e parliamo dei comportamenti umani.

Mattia Granata. Storico, presidente del Centro studi della Lega Nazionale delle cooperative (Roma) e amministratore della Fondazione I. Barberini (Bologna). Ha ricoperto incarichi di indirizzo in enti pubblici e privati. Ha pubblicato libri e saggi in particolare riguardo alla storia economica e politica italiana e insegnato Storia del Lavoro all'Università degli Studi di Milano. Tra gli ultimi libri *Smart Milan. Innovation from Expo to Expo (1906-2015)* (Springer 2016).

Keti Lelo. Ricercatrice di storia economica presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi Roma Tre, dove è titolare dei corsi Laboratorio di analisi urbana e regionale e Storia della città e del territorio. È nel comitato scientifico del Master Management, promozione, innovazione tecnologiche nella gestione dei beni culturali, dove coordina il modulo didattico Conoscenza e valorizzazione del patrimonio. È autrice di numerosi articoli scientifici su temi di urbanistica, analisi territoriale, sistemi informativi geografici e geostatistica.

Elio Lobello è laureato in Management e Consulenza Aziendale presso l'Università di Catanzaro e poi specializzato in politiche per lo sviluppo locale a Bologna e successivamente ha seguito il Master in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management presso l'Università degli Studi Roma Tre. Dal 2008 si occupa di progettazione sociale ed europea. Dal 2017 segue progetti di supporto all'avvio d'impresa con giovani italiani e stranieri. In MEET Project gestisce le attività amministrative e di project management.

Anna Loscalzo è presidente della cooperativa sociale Tatabox e vicepresidente di Legacoop Liguria. Ha studiato Lettere all'Università di Genova e Semiotica all'Alma Mater Studiorum di Bologna. Pensava che la vita accademica sarebbe stata il suo futuro: si è sbagliata ma non troppo, grazie alla cooperazione. Vive nella città più anziana d'Italia immersa ogni giorno fra universitari. Il suo sogno, neanche tanto nascosto, è farli innamorare della cooperazione.

Anselma Lovens, presidente della cooperativa Boschi Vivi e co-fondatrice insieme a Camilla Novelli, Giacomo Marchiori e Riccardo Prospero. Dopo una laurea in pianificazione e politiche pubbliche, ha svolto un dottorato di ricerca internazionale sul tema delle alternative green ai servizi cimiteriali. Si occupa anche di educazione e sostenibilità ambientale.

Francesca Martinelli, dopo una laurea in Filosofia ed Etica, ha ottenuto nel 2017 un dottorato di ricerca in “Formazione della Persona e Mercato del Lavoro” presso l’Università di Bergamo in cotutela con Paris VIII Vincennes-Saint-Denis. Ora è responsabile della comunicazione istituzionale e delle relazioni internazionali presso la cooperativa Doc Servizi. Dalla fine del 2018 è direttrice della Fondazione Centro Studi Doc, dove è responsabile di ricerca e sviluppo, e da inizio del 2019 fa parte della direzione di Legacoop CulTurMedia.

Salvatore Monni è attualmente Professore Associato e direttore del Master Impresa cooperativa: Economia, Diritto e Management presso il Dipartimento di Economia dell’Università degli Studi Roma Tre dove è titolare dei corsi di Principi di Economia dello Sviluppo (Laurea Triennale) e *Development Economics* (Laurea Magistrale). Salvatore è autore di numerosi articoli su temi di sviluppo economico pubblicati su riviste nazionali e internazionali.

Barbara Moreschi è una ricercatrice in ambito economico-statistico. Lavora a Coopfond da dieci anni e si occupa di promozione cooperativa. Ha partecipato alla costruzione del Programma Coopstartup, insieme ad Alfredo Morabito (ex Direttore dell’Area Promozione Attiva) e Aldo Soldi (ex Direttore Generale). Per Coopfond è responsabile del Programma nazionale Coopstartup. Ha lavorato all’Istat per quattordici anni con il ruolo di ricercatrice, responsabile delle statistiche sulle istituzioni non profit. Ha svolto docenze in diverse Università ed è stata consulente dell’Isfol.

Alessio Realini si è laureato alla magistrale in Relazioni internazionali e diplomazia all’Università degli Studi di Padova ed ha ottenuto un Master in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management presso l’Università degli Studi Roma Tre. Attualmente, Alessio cura i rapporti con i soci della cooperativa Smart soc. coop. impresa sociale. I suoi interessi di ricerca sono: economia cooperativa, economia sociale e solidale, rendicontazione sociale, partecipazione dei lavoratori e nuovi modelli economici.

Riccardo Troisi è economista, ricercatore su tematiche legate all’economia sociale e solidale. Collabora stabilmente con il centro di ricerca Fairwatch ed è docente di economia solidale presso l’Università Cooperativa di Colombia. È presidente l’Associazione di ReOrient Onlus e si trova nel

gruppo di coordinamento del Forum Italiano delle Economie Trasformative e socio fondatore della Rete italiana Economia solidale. Partecipa attivamente al gruppo di contatto della Rete dell'economia sociale e solidale romana ed è tra i fondatori e redattore del quotidiano web Comune-info.

GLI EDITORI

Cécile Berranger è una dottoranda in *Economics Policy e International Business* alla Manchester Metropolitan University. La sua tesi di dottorato riguarda il *place-making* cooperativo e la ricostruzione del capitale cooperativo a Rochdale, luogo di nascita dell'impresa cooperativa. Cécile ha studiato Economia alla Triennale ed Economia dell'Ambiente e dello Sviluppo all'Università degli Studi Roma Tre. La sua Tesi Magistrale è nata da una borsa di ricerca congiunta tra l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e L'Agricoltura e l'Università degli Studi Roma Tre, sulle cooperative e l'implementazione degli Investimenti Responsabili in Agricoltura con un *fieldwork* svolto in Uganda. Durante la ricerca per la tesi magistrale, Cécile ha vinto una borsa di studio per fare un visiting alla Manchester Metropolitan University. Dopo essersi laureata magistrale, Cécile ha ottenuto un Master di Secondo livello in Impresa Cooperativa: Economia, Diritto e Management l'Università degli Studi Roma Tre. I suoi interessi di ricerca sono: il *place-making*, il *place-making* cooperativo, le cooperative e le cooperative di comunità.

Salvatore Monni (Roma, 1970) è attualmente Professore Associato e direttore del Master "Impresa cooperativa: Economia, Diritto e Management" presso il Dipartimento di Economia dell'Università degli Studi Roma Tre dove è titolare dei corsi di Principi di Economia dello Sviluppo (Laurea Triennale) e Development Economics (Laurea Magistrale). Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi di Roma La Sapienza nel 1995, nel 1998 ha conseguito il Master in Development Economics presso l'Università del Sussex (UK) e nel 2000 il Dottorato di ricerca in Istituzioni, Ambiente e Politiche per lo Sviluppo Economico presso l'Università degli Studi Roma Tre. Salvatore è autore di numerosi articoli su temi di sviluppo economico pubblicati su riviste nazionali e internazionali. Tutte le sue pubblicazioni è possibile trovarle su: www.salvatoremonni.it

Alessio Realini cura i rapporti con i soci della cooperativa Smart soc. coop. impresa sociale. Alessio ha studiato Relazioni internazionali e diplomazia all'Università degli Studi di Padova. Dopo essersi laureato magistrale, Alessio ha ottenuto un Master di II livello in Cooperative: Economia, Di-

ritto e Management presso l'Università degli Studi Roma Tre. Al termine del Master di II livello, Alessio ha svolto un periodo di stage presso l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO) a Roma. Rapporto che si è poi sviluppato in un progetto di ricerca promosso dalla FAO e dall'Università degli Studi Roma Tre su dieci imprese cooperative di successo in Italia. I suoi interessi di ricerca sono: economia cooperativa, economia sociale e solidale, rendicontazione sociale, partecipazione dei lavoratori e nuovi modelli economici.

GLI AUTORI

Cécile Berranger, Manchester Metropolitan University, Regno Unito
Chiara Boscariol, Smart, Italia
Achille Centro, Vascitour, Italia
Rosa Ciacci, Ecoplanner, Italia
Andrea Cori, Centro Studi Legacoop, Italia
Luigi Cornaglia, Demoelà, Italia
Katia De Luca, Generazioni Legacoop, Italia
Monica Di Sisto, Fairwatch, Italia
Yaron Golan, Manchester Metropolitan University, Regno Unito
Mattia Granata, Centro Studi Legacoop, Italia
Keti Lelo, Università degli Studi Roma Tre, Italia
Anna Loscalzo, Tatabox, Italia
Anselma Lovens, Boschi Vivi, Italia
Elio Lobello, Meet Project, Italia
Francesca Martinelli, DocServizi, Italia
Salvatore Monni, Università degli Studi Roma Tre, Italia
Barbara Moreschi, Coopfond, Italia
Alessio Realini, Smart, Italia
Riccardo Troisi, Fairwatch, Italia

Il presente volume nasce con l'ambizioso obiettivo di comprendere come e perché l'impresa cooperativa costituisca uno strumento valido per la costruzione e la gestione condivisa dei beni comuni. Per raggiungere questo obiettivo, al volume hanno contribuito 19 autori tra accademici e operatori. Il libro è composto da tre sezioni: 'identità, valori ed obiettivi', 'buone pratiche e nuovi orizzonti cooperativi' e 'startup cooperative'. La prima parte identifica i valori ed i principi delle imprese cooperative valorizzando questa forma di impresa per la gestione condivisa dei beni comuni e per la promozione dell'intergenerazionalità. La seconda sezione fornisce una fotografia del movimento cooperativo italiano, con un'analisi dettagliata delle forme cooperative emergenti. Nella terza ed ultima parte, nell'ambito dell'esperienza 'Coopstartup', sei startup cooperative innovative si raccontano. Come nel caso del 'The Co-operator' di King, che creò una guida pratica e teorica per i operatori del futuro, il volume aspira a riaprire un dialogo tra gli accademici, impegnati nello studio dell'impresa cooperativa, ed i operatori. Un dialogo all'insegna del bene comune.

Cécile Berranger è dottoranda in Economics Policy e International Business alla Manchester Metropolitan University nel Regno Unito.

Salvatore Monni è Professore Associato di Economia dello Sviluppo presso l'Università degli Studi Roma Tre.

Alessio Realini cura i rapporti con i soci della cooperativa Smart soc. coop. impresa sociale.

