



Euricse

European Research Institute  
on Cooperative and Social Enterprises

# WORKING PAPER SERIES

ISSN 2281-8235

Working Paper n. 68 | 14

**Luca Tricarico**

## Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano

---

Please cite this paper as:

Tricarico, L. (2014) “Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano”, *Euricse Working Papers*, 68 | 14.

# Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano

Luca Tricarico \*

## Abstract

Nel panorama europeo e italiano le *imprese di comunità* si stanno affermando, sotto diverse forme istituzionali, come attore chiave in processi di rigenerazione urbana. Queste organizzazioni, di diversa natura, si distinguono per il ruolo che assumono in ambiti territoriali definiti e, tramite lo svolgimento di diverse attività, mirano allo sviluppo e alla rigenerazione di *asset* di comunità. Il paper propone un primo inquadramento di come queste organizzazioni operano per il raggiungimento di tali obiettivi, come sviluppano i percorsi di interazione tra i diversi attori coinvolti e quali esiti in termini di politiche hanno indotto. Il contributo propone un'analisi del contesto italiano procedendo dalle organizzazioni istituzionalizzate a quelle meno formali: le cooperative di comunità, le imprese sociali e i *commons urbani* legati a movimenti sociali.

## Keywords

*Community asset*, imprese di comunità, rigenerazione urbana, politiche urbane

## JEL Codes

H44, L32

---

\* Email: [tricucla@gmail.com](mailto:tricucla@gmail.com). L'autore desidera ringraziare il Prof. Carlo Borzaga e Flaviano Zandonai per i loro utili suggerimenti.

## 1. Introduzione

Definire ed inquadrare il contesto italiano delle *imprese di comunità* implica una doppia riflessione: la prima in merito ai caratteri definitivi di queste organizzazioni e al modo in cui operano, la seconda in merito agli esiti che queste producono nelle comunità e nei territori in cui insistono. Questi soggetti, appartenenti a diversi profili societari ed organizzativi, stanno diventando potenziali attori di trasformazione delle città, gestendo spazi per la promozione di attività che mirano alla creazione di opportunità di sviluppo, alla produzione di servizi di interesse generale e al mantenimento della fruibilità di beni collettivi delle comunità. In generale, la nascita di queste organizzazioni è legata a problematiche urbane verso cui si propongono come attori reagenti, mettendo in evidenza i limiti delle strategie istituzionali, oppure come agenti, indicando percorsi lungo i quali avviare la progettazione di nuovi approcci alle politiche (Rabaiotti, 2000). Si tratta quindi di complessi che si determinano nell'integrazione tra aspetti e dimensioni di problemi, reti, interessi, funzioni e poteri. Per questo motivo, il punto di vista che si intende privilegiare è quello dell'analisi delle politiche pubbliche (ed in particolare quelle urbane), identificando come nei contesti urbani esse sono riuscite a sviluppare percorsi di interazione tra attori che hanno portato a processi di sviluppo e rigenerazione di *asset* di comunità. Per completare il quadro complessivo che ne definisce l'azione di *community developer*, lo studio di questi soggetti deve tenere presenti sia i riferimenti culturali esplorati in altri ambiti (Hulgård, 2010) legati all'analisi delle politiche di sviluppo della società civile (terzo settore ed economia sociale) che gli studi istituzionali d'impresa (organizzazione e finanza).

Nello specifico, per individuare in quale recinto operano le *imprese di comunità* nel contesto italiano, si intende proporre un'analisi dei complessi percorsi di acquisizione di *asset* di comunità<sup>1</sup> (Aiken et al., 2008), identificandone il contributo nel raggiungimento di obiettivi di rigenerazione e di sviluppo di funzioni economiche, culturali e sociali. Per *asset* si intende il mosaico di risorse tangibili ed intangibili prodotte ed accumulate tramite un percorso di sviluppo di capacità organizzativo-relazionali, di interazione sociale e di radicamento territoriale delle imprese. Un processo che diventa esito e condizione dell'attore *impresa di comunità* nei contesti urbani.

## 2. L'Impresa di Comunità: inquadramento generale

Le *imprese di comunità* sono organizzazioni che si identificano nella gestione diretta di *asset* per il compimento di attività necessarie alla produzione di capacità organizzative e risorse economiche per delle specifiche comunità.

Tra gli *asset* tangibili, l'acquisizione di proprietà e beni immobiliari per favorire iniziative promosse dalle comunità locali rappresenta uno dei più importanti banchi di prova, un *policy issue* chiave che vede uno squilibrio tra offerta di *asset*, domanda di gestione, ed azioni di *policy* volte a favorirne il riequilibrio e liberarne il potenziale (Zandonai, 2011).

---

<sup>1</sup> Per approfondire l'approccio di analisi delle *community enterprises* -principalmente nel contesto britannico- secondo un'analisi delle politiche urbane interrelata ai percorsi di *acquiring asset*, si veda Aiken et. al (2008); ma anche Le Xuan e Tricarico (2014); Bailey (2012), Pearce e Kay (2003).

Questo fondamentale processo, oltre ad essere necessario per lo svolgimento delle funzioni volte alla rigenerazione economica e sociale, può rappresentare, prima di tutto, un elemento di rigenerazione fisica delle aree urbane (Le Xuan e Tricarico, 2014).

Gli *asset* intangibili si definiscono sia nell'accumulazione delle risorse relazionali necessarie alla definizione dei processi di gestione e di configurazione delle attività, sia nello sviluppo del patrimonio culturale immateriale delle comunità: le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il *know-how* che le comunità riconoscono come parte del loro patrimonio culturale. Un'attività complessa che richiede la partecipazione di un ampio quadro di *stakeholders* difficili da individuare e coinvolgere e una capacità di leadership fondata su elementi reputazionali<sup>2</sup>. Il processo di acquisizione degli *asset* che le imprese affrontano è composto dalla costruzione di interazioni tra diversi attori e si verifica grazie alla messa a punto delle capacità organizzative necessarie allo sviluppo di formule di gestione di *asset* per scopi *not for profit* ma allo stesso tempo redditivi, per garantire nel tempo la tenuta economica delle attività dell'impresa. Prescindendo da specifiche definizioni dei regimi normativi delle formule di gestione, le *imprese di comunità* devono garantire, al loro interno, forme di *governance* aperta e partecipata che portino allo svolgimento di attività inclusive per tutti componenti di una comunità. Riuscire a guidare in modo efficace processi inclusivi può rappresentare un obiettivo particolarmente delicato: definire i legami tra i membri e i gruppi di una comunità, le politiche locali e gli interessi privati può rappresentare un percorso difficoltoso (in cui queste organizzazioni si imbattono). Tuttavia, queste imprese hanno dimostrato capacità nel monitorare le comunità e i territori verso cui indirizzare proprie iniziative, fungendo da interfaccia (o cerniera) tra la domanda locale e le politiche pubbliche nazionali e locali. Le attività proposte producono esiti che si riflettono in trasformazioni spaziali, economiche e sociali, favorendo l'innovazione sociale nelle pratiche d'uso del territorio (Crosta, 2010) e il riutilizzo di patrimonio pubblico dismesso. In particolare nelle organizzazioni metropolitane, la ricerca degli *asset* comunitari ha individuato, negli spazi dismessi e inutilizzati, opportunità di sviluppo di nuove "competenze sociali" nelle attività volte a trattare istanze collettive delle comunità (Cottino e Zandonai, 2012); luoghi per sviluppare capacità di "costruzione di comunità", utilizzando e sviluppando le risorse e le competenze dei contesti locali, favorendone il loro impiego coordinato per obiettivi di interesse collettivo.

Partendo da queste riflessioni, l'indagine intende proporre una divisione in tre tipologie delle diverse forme di *imprese di comunità*. Questa divisione è stata operata in seguito ad un'analisi dei diversi segmenti del terzo settore, dell'associazionismo e della cooperazione, individuando esempi consolidati in diversi contesti territoriali italiani. In questo senso i casi studio considerati sono stati:

- Le *cooperative di comunità*, individuate nel quadro interpretativo proposto da Legacoop nel 2011, di cui verrà analizzato il caso-studio della *cooperativa di comunità* di Melpignano.
- Le *imprese sociali di comunità*, approfondendo le politiche territoriali dei Laboratori Urbani del programma Bollenti Spiriti (Regione Puglia), e analizzando il caso-studio dell'Ex-Fadda.

---

<sup>2</sup> Il capitale fiduciario è per queste imprese una risorsa strategica da investire in questi processi (Bruni e Smerilli, 2011).

- I *commons urbani* nati come espressione di movimenti sociali delle comunità, appartenenti al quadro teorico del governo dei beni comuni come luoghi di reciprocità e solidarietà, approfondendo il caso-studio Isola Pepe Verde nel quartiere isola di Milano.

Dei tre casi studio si analizzeranno in particolare le caratteristiche della *mission* d'impresa, i percorsi di acquisizione di *asset* e la gestione delle attività svolte rispetto alle interazioni con altri attori (Schema 1).

**Schema 1 - Quadro interpretativo sulle imprese di comunità in Italia**

	Cooperative di comunità	Imprese sociali di comunità	<i>Commons</i> urbani e m.s
<i>Mission</i>	Sviluppo sostenibile delle comunità (ICA, 1995)	Produzione di servizi di interesse generale	Mantenere la fruibilità di beni collettivi
<i>Acquiring Asset process</i>	Percorso istituzionale cooperativo	Costruzione di reti di attori pubblici e privati locali	Processi spontanei di appropriazione
<i>Activities management</i>	Sistema produttivo cooperativo indirizzato allo sviluppo delle comunità	Innovazione sociale e servizi di <i>welfare</i>	Regole condivise per pratiche inclusive di utilizzo dei beni

### 3. Le cooperative come percorsi istituzionali di rigenerazione e delle comunità

Il principio del “lavorare per uno sviluppo sostenibile delle comunità” è -in un passato recente- diventato aspetto fondante dell'identità cooperativa<sup>3</sup>, un concetto che è emerso anche dall'evoluzione delle società cooperative tradizionali, con nuovi indirizzi delle attività verso servizi legati alla produzione di benessere diffuso delle comunità, intesa in senso ampio e non solo in relazione alla parte affiliata. Alcuni autori hanno evidenziato come questo principio derivi dalla volontà, da parte delle istituzioni del mondo cooperativo, di ribadire il contributo di queste imprese alla promozione di un'“economia etica” coinvolgendo direttamente ampie parti delle comunità (Böök, 1992). Un modello internazionale di *community building* che trova la sua origine nelle comunità utopiche come quella di New Lanark ipotizzata da Robert Owen (1812), gestita come cooperativa per la gestione di beni e servizi con fini mutualistici. Un concetto che sintetizza

<sup>3</sup> Come esito della conferenza internazionale di Manchester del 1995 in cui sono stati riscritti i 10 principi guida dell'identità cooperativa (ICA, 1995).

lo storico contributo che le cooperative hanno dato alla costruzione del benessere delle comunità, in particolare rispetto alle battaglie intraprese per le riforme sociali -durante il XX secolo- al fianco dei movimenti sociali e politici sorti nei diversi stati europei (Mori, 2014; MacPherson, 2012). Soltanto negli ultimi decenni del Novecento, con la crisi dei sistemi di *welfare* e lo sviluppo di una domanda di protezione sociale crescente e sempre più diversificata sono emerse le nuove forme cooperative volte a rivitalizzare il ruolo dei cittadini e a produrre forme nuove di offerta di beni e servizi. Molte di queste iniziative sono state promosse da associazioni della società civile e da organizzazioni di volontariato, che hanno spesso usato la forma cooperativa sia per la gestione di attività finalizzate all'integrazione di persone svantaggiate nel mercato del lavoro, sia per l'offerta di servizi sociali, educativi e sanitari. La comparsa di questi nuovi attori è stata accompagnata da alcune innovazioni organizzative, compresa la trasformazione dei modelli dell'associazione e della cooperativa (Borzaga et al., 2010). Nel contesto europeo, l'Italia è uno dei primi Paesi ad essersi mossi in questa direzione, con la Legge 381 del 1991 sulle cooperative sociali, che definisce una nuova forma di cooperazione rivolta al perseguimento dell'“interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini”. Distaccandosi da queste ultime, le *cooperative di comunità* in Italia non sono definite in una norma specifica, e rappresentano un nuovo modello di cooperazione che si sviluppa all'interno dei canali istituzionali del mondo cooperativo. Le cooperative di comunità si distinguono dalle cooperative di consumo, di lavoro, di credito nelle finalità istituzionali, condividendo con le cooperative sociali il perseguimento dello sviluppo delle comunità di riferimento, ossia la produzione di vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o eleggono come propria. Secondo quanto definito da Legacoop (2011), questo obiettivo può essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi che incidano in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica della comunità. Un criterio che si ricollega ai principi costitutivi delle cooperative che non si identifica né in una specifica tipologia (di lavoro, di utenza, sociale, mista) né in un elenco delle attività svolte (servizi socio-assistenziali e di pubblica utilità, tutela dell'ambiente, attività agricole, recupero di mestieri e produzioni tradizionali, produzione di energie rinnovabili, ecc.), bensì nelle finalità indirizzate al miglioramento delle condizioni e alla valorizzazione della comunità di riferimento. Viene posto l'accento sull'importanza dell'aspetto finanziario, necessario al conseguimento degli obiettivi sociali, nell'ambito del quale assumono importanza le risorse messe a disposizione dalle istituzioni della comunità (ad esempio, strutture e beni di proprietà pubblica).

La definizione di Legacoop pone l'accento sull'importanza dell'iniziativa collettiva, promossa da un gruppo di cittadini che partecipano in relazione alle loro esigenze e alla volontà di contribuire alla crescita della comunità. Ciò significa che i soci cittadini possono assumere la qualità di soci utenti, cioè consumatori dei servizi che la cooperativa decide di erogare, e/o di soci lavoratori, in quanto le loro capacità professionali e lavorative sono funzionali e coerenti con lo svolgimento delle attività della cooperativa stessa. La comunità cui l'attività della cooperativa si rivolge deve essere ben identificata, anche per consentire alla cooperativa di predisporre un progetto in grado di riconoscere le situazioni di bisogno e di attivare le risorse necessarie per rispondervi. Chiaramente, il progetto può e deve avere una sua progressione. La cooperativa deve cioè considerare anche l'eventualità di ampliare il proprio raggio d'azione, adattandolo alla variabilità delle esigenze della comunità, sia attraverso una maggiore articolazione del proprio assetto aziendale, sia

promuovendo o aderendo ad iniziative che favoriscano una pluralità di imprese associate in rete. È chiaro quindi che il progetto delle *cooperative di comunità* deve riconoscere la centralità del capitale umano, il che significa impostare modelli organizzativi e gestionali che favoriscano la partecipazione di tutti i soci, rinforzando le relazioni umane e rigenerando il tessuto comunitario. La *cooperativa di comunità* diventa quindi una forma di auto-organizzazione democratica e istituzionalizzata di cittadini finalizzata al fornire beni di interesse generale, non necessariamente legati (come per le cooperative sociali) a persone in situazione di svantaggio ed a politiche di protezione sociale, ma alla creazione di opportunità per un benessere diffuso della comunità (Mori, 2010).

Partendo da questi modelli generali, l'analisi del caso-studio ci aiuta ad entrare nel merito degli aspetti più interessanti riguardanti il ruolo che queste organizzazioni possono assumere nelle politiche di rigenerazione urbana, in particolare rispetto alla capacità di:

- proporre sistemi efficaci di acquisizione e gestione di *asset* per la produzione di beni e servizi dipendenti da economie urbane;
- relazionarsi con altri soggetti portatori di *asset* finanziari ed organizzativi necessari allo sviluppo dell'impresa.

Un percorso istituzionale intrapreso che, oltre a promuovere in termini generali il modello della *cooperativa di comunità*, rappresenta un caso importante per gli studiosi sul tema delle *Non Profit Utilities* (NPU), un settore poco esplorato nella letteratura nazionale ed internazionale rispetto alla co-produzione di servizi di matrice più sociale (Bartocci e Picciaia, 2014).

### 3.1. La cooperativa di comunità di Melpignano

Tra gli esempi nel panorama italiano, la *cooperativa di comunità* di Melpignano<sup>4</sup> (in provincia di Lecce) rappresenta un'esperienza di riferimento, frutto della collaborazione tra Legacoop, l'associazione Borghi Autentici d'Italia e l'amministrazione comunale. La *cooperativa di comunità* è nata con l'obiettivo di gestire una rete di produzione di energia solare tramite pannelli fotovoltaici posti sui tetti degli edifici pubblici e privati della città, creando un'*utility* indipendente, i cui operatori sono membri della comunità: utenti, tecnici competenti sul tema delle energie rinnovabili, giovani ingegneri ed installatori di impianti fotovoltaici, riuniti in cooperativa (composta da 138 soci su circa 2.000 abitanti)<sup>5</sup>.

L'acquisizione delle risorse organizzative è stata frutto del lavoro congiunto di tre partner che hanno sottoscritto un protocollo d'intesa:

- l'Amministrazione del comune di Melpignano, che ha adottato una strategia per il coinvolgimento attivo dei cittadini nel progetto, ponendosi come coordinatrice del piano e mettendo a disposizione un gruppo di volontari del territorio per fornire informazioni ai membri della comunità;

---

<sup>4</sup> Per un approfondimento sulla cooperativa di Melpignano, si veda Troisio e Musarò (2012), ma anche Bartocci e Picciaia (2014).

<sup>5</sup> Dato relativo al marzo 2014 tratto da [www.coopcomunitamelpignano.it](http://www.coopcomunitamelpignano.it)

- L'Officina Creativa di Lecce, la quale ha coordinato le attività, grazie all'esperienza nella promozione di modelli di comportamento incentrati sulla salvaguardia del territorio e sullo sviluppo di tecnologie alternative a basso impatto ambientale, agevolando la comunicazione dei soggetti coinvolti;
- Il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento, che ha realizzato uno studio di fattibilità sugli impianti fotovoltaici diffusi sui tetti delle abitazioni di Melpignano (attestando che circa 180 famiglie possedevano un tetto idoneo per ospitare il fotovoltaico), programmando la pianificazione e l'implementazione operativa del progetto.

La realizzazione degli impianti della *cooperativa di comunità* di Melpignano ha funzionato grazie alla presenza di tipologie edilizie più estensive e quindi di numerosi proprietari di tetti, i quali ne hanno ceduto l'uso alla cooperativa per 20 anni, ricevendo gratuitamente energia.

L'acquisizione delle risorse finanziarie per l'investimento iniziale è avvenuta grazie ad un finanziamento erogato da Copfond (fondo *venture* di Legacoop) e da Banca Etica, ed in piccola parte tramite la sottoscrizione di simboliche quote associative.

Grazie agli incentivi del Gestore dei Servizi Energetici (GSE), la cooperativa riesce a ripagare gli interessi del finanziamento sull'investimento iniziale e a creare un fondo nelle proprie casse. L'utilizzo degli utili dell'investimento viene stabilito dai soci e destinato a interventi volti a favorire la rigenerazione dello spazio urbano: interventi di miglioramento del verde pubblico, rifacimento di superfici stradali, servizi di scuolabus, mense scolastiche.

L'esperienza di Melpignano si incardina perfettamente nella volontà di promuovere l'auto-organizzazione dei cittadini al fine di soddisfare i loro bisogni attraverso la sensibilizzazione verso una cultura ambientale ed etica, orientata all'utilizzo responsabile delle risorse naturali, alla valorizzazione di pratiche di risparmio energetico e di incentivazione alla riduzione dell'impronta ecologica nella gestione domestica e nelle attività produttive, nonché alla produzione di energia da fonti rinnovabili<sup>6</sup>.

#### **4. L'impresa sociale di comunità: asset di comunità per la riattivazione e l'innovazione delle risorse locali**

L'indagine nel mondo dell'impresa sociale<sup>7</sup> è particolarmente complessa, trattandosi di un settore contraddistinto da una pluralità di strutture organizzative che gestiscono molteplici attività e finalità sociali (Cafaggi, 2000). Nel contesto italiano, la definizione *ex-lege* è il risultato del passaggio dalla 381/1991 (cooperativa sociale) alla 155/2006 (impresa sociale) come esito di un lungo dibattito accademico e politico, che comprende organizzazioni operanti secondo diversi ordinamenti: le cooperative (di lavoro, consumo, sociali, etc.), le società private (non individuali) ed enti non profit (associazioni e fondazioni). La definizione dell'impresa sociale deriva quindi da

<sup>6</sup> Così come indicato nello statuto della cooperativa, presente in [www.coopcomunitamelpignano.it](http://www.coopcomunitamelpignano.it)

<sup>7</sup> Per approfondimenti sulla definizione di impresa sociale, si veda Borzaga e Defourny (2001), ma anche Pearce e Kay (2003) e Borzaga (2009).



una tradizione di studi sulle politiche di *welfare* condotte a partire dai riferimenti empirici derivanti dallo sviluppo della cooperazione sociale e dalle osservazioni sullo sviluppo dell'imprenditorialità del terzo settore.

Abbandonando la riflessione sulla definizione istituzionale, le finalità della nostra indagine spostano l'attenzione sulla "questione comunitaria" dell'imprenditoria sociale, una dinamica riconoscibile all'interno dei processi di sviluppo di alcune imprese non solo come richiamo retorico, ma come una condizione fondamentale per lo sviluppo e l'efficacia dell'azione di queste imprese (Demozzi e Zandonai, 2007). Tale questione va ampliata tenendo conto del potenziale, in ambito di *policy*, nella definizione da parte di queste organizzazioni di formule innovative per lo sviluppo e la gestione di servizi per l'interesse generale delle comunità. Servizi che non mirano esclusivamente a dare risposta ai bisogni locali, ma anche e soprattutto alla costituzione di spazi per nuove competenze ed opportunità di sviluppo delle comunità (Cottino, 2009).

La dinamica comunitaria attraversa le caratteristiche dei servizi prodotti dall'impresa sociale, in particolare: nei servizi di *welfare* comunitario, nell'utilizzo e la produzione di reti del capitale sociale, nell'attivazione e la combinazione di risorse locali. Tra questi, l'offerta di servizi di *welfare* comunitario è un carattere distintivo delle imprese sociali, in quanto, sfruttando le relazioni formali ed informali presenti al loro interno, riescono ad intercettare processi di aggregazione di domanda locale e di risorse necessarie a dare risposte a bisogni di sicurezza, coesione e protezione sociale (Rullani, 2005).

Le *imprese sociali di comunità*, attraverso la produzione continuativa di beni e servizi legati ad una domanda locale si prefiggono di intervenire a vantaggio di una comunità o di cittadini non riconosciuti dalla pubblica amministrazione (Borzaga, 2009); un ruolo particolarmente significativo in aree territorialmente svantaggiate dove il settore pubblico ha storicamente avuto difficoltà nel favorire opportunità locali di sviluppo. In queste aree, le *imprese sociali di comunità* si sviluppano grazie a processi di socializzazione degli *asset*, realizzati combinando risorse pubbliche, volontariato e donazioni private, attraverso processi di coinvolgimento di una rete di attori locali nelle attività e nella *governance* d'impresa. Questa caratteristica istituzionale è l'aspetto che più determina l'impatto delle *imprese sociali di comunità* nelle politiche di sviluppo e rigenerazione urbana e territoriale (Borzaga e Tortia, 2009), trovando legami con i temi esplorati dalla letteratura sull'analisi delle organizzazioni *multi-stakeholder* (Freeman, 1984) e della responsabilità sociale d'impresa (Sacconi e Grimalda, 2005). La trasparenza dei processi decisionali, la soddisfazione dei bisogni locali e la promozione di opportunità di sviluppo per la comunità sono gli aspetti che descrivono i risultati ottenuti e derivano dalla qualità delle relazioni sociali tra gli attori coinvolti nelle attività e nella *governance* d'impresa (Gui e Sugden, 2005).

Nel caso-studio analizzato, è l'attore pubblico ad aver colto la potenzialità della promozione dei percorsi di *impresa di comunità* attraverso pratiche di innovazione sociale, mirando al potenziamento del loro ruolo nella rigenerazione di aree urbane svantaggiate. Questi processi sono stati abilitati dalla predisposizione di strumenti di *policy* utili a migliorare la *governance*

*multi-stakeholder* di imprese sociali di comunità fortemente vocate al recupero e allo sviluppo di asset comunitari<sup>8</sup>.

#### 4.1. I Laboratori Urbani del programma regionale Bollenti Spiriti: imprese di comunità nelle politiche regionali

Tra le politiche di supporto allo sviluppo di iniziative definibili come *imprese sociali di comunità*, l'esperienza italiana più importante è sicuramente rappresentata dal programma "Bollenti Spiriti" e Laboratori Urbani<sup>9</sup>, un'intuizione dell'amministrazione della Regione Puglia e dell'Assessorato alla Trasparenza e alla Cittadinanza Attiva (attualmente Politiche Giovanili, Trasparenza e Legalità), in collaborazione con tutti gli assessorati, i settori e le agenzie regionali che promuovono interventi di politiche giovanili. Il programma Laboratori Urbani (2006-2010) con un investimento complessivo di 54 milioni di euro, ha portato alla riqualificazione di 154 edifici, ha coinvolto più di 169 comuni e ha previsto il finanziamento di 71 progetti per *imprese di comunità* che attualmente usufruiscono di circa 100.000 mq di spazi recuperati. Per finanziare l'iniziativa la Regione Puglia ha utilizzato fondi CIPE-FAS (delibere 35/2005, 3/2006 e 20/2004), raccolti tramite l'Accordo di Programma Quadro "Politiche Giovanili" stipulato con il Ministero dell'Economia e con il Ministero per le Politiche Giovanili per un ammontare complessivo di 44 milioni di euro. I comuni beneficiari hanno contribuito con ulteriori 10 milioni di euro di quota di cofinanziamento.

Il recupero degli edifici pubblici è avvenuto in seguito a candidature proposte dalle amministrazioni comunali (singole o consorziate) e dalle comunità montane. La procedura del programma ha previsto, dopo l'individuazione e la ristrutturazione degli edifici (da parte della Regione su proposta dei comuni), la loro assegnazione in gestione tramite bando ad evidenza pubblica, a organizzazioni (imprese, cooperative, associazioni -anche aggregate in consorzi o raggruppamenti temporanei-) che proponessero attività legate alla promozione delle arti e dello spettacolo, al turismo e la valorizzazione del territorio, all'inclusione sociale e sperimentazione delle nuove tecnologie, ai servizi per il lavoro, la formazione e l'imprenditorialità giovanile, all'allestimento di spazi espositivi, di socializzazione e di ospitalità. Queste organizzazioni dovevano avere caratteristiche coerenti al *vademecum* della gestione dei Laboratori Urbani, un insieme di norme e strumenti predisposto dalla Regione come linee guida al programma. Tra le norme prescritte le amministrazioni locali hanno dovuto predisporre una *rete locale dei Bollenti Spiriti*, strumento di raccordo tra il soggetto gestore degli spazi e le istituzioni locali. Grazie alla *rete locale* -predisposta dai comuni e disciplinata dalla Regione- sono stati individuati tutti i soggetti (ONG, Onlus, Associazioni riconosciute e non, organizzazioni religiose, fondazioni umanitarie e culturali, cooperative e altre imprese, istituzioni scolastiche e universitarie, centri di ricerca, associazioni e ordini professionali) interessati ad utilizzare i Laboratori. Le organizzazioni

---

<sup>8</sup> I rapporti nazionali sull'impresa sociale (Venturi e Zandonai, 2012) mostrano comunque una generalizzata difficoltà delle *start-up* nel raggiungere risultati rilevanti nel breve periodo, necessitando l'affiancamento in termini sia finanziari che di consulenza da parte di attori pubblici o privati.

<sup>9</sup> Il programma è stato riconosciuto come *best practice for creativity and innovation* dalla Commissione Europea nell'anno 2009 (si veda al link: [www.create2009.europa.eu/projects/participating\\_countries/italia\\_italy.html](http://www.create2009.europa.eu/projects/participating_countries/italia_italy.html)). Nel 2013 è stato scelto come uno dei 100 migliori programmi di rigenerazione urbana in Europa nell'ambito di *100EUrbansolutions*, iniziativa dell'Unione Europea dedicata alle buone pratiche comunitarie di trasformazione urbana e territoriale.

hanno inoltre dovuto predisporre un Piano Esecutivo di Gestione tramite apposite sessioni di confronto e di progettazione partecipata con il coinvolgimento dei soggetti aderenti alla rete locale, documentando la capacità di:

- evidenziare i fabbisogni reali delle comunità locali giovanili;
- definire obiettivi specifici coerenti con le finalità generali dell'intervento progettuale;
- definire coerentemente e con adeguato livello di dettaglio il nucleo delle attività e dei servizi caratterizzanti la fase di gestione del Laboratorio Urbano al fine di garantire i risultati attesi e la sostenibilità futura;
- creare elementi sostanziali di consenso e condivisione di responsabilità al progetto.

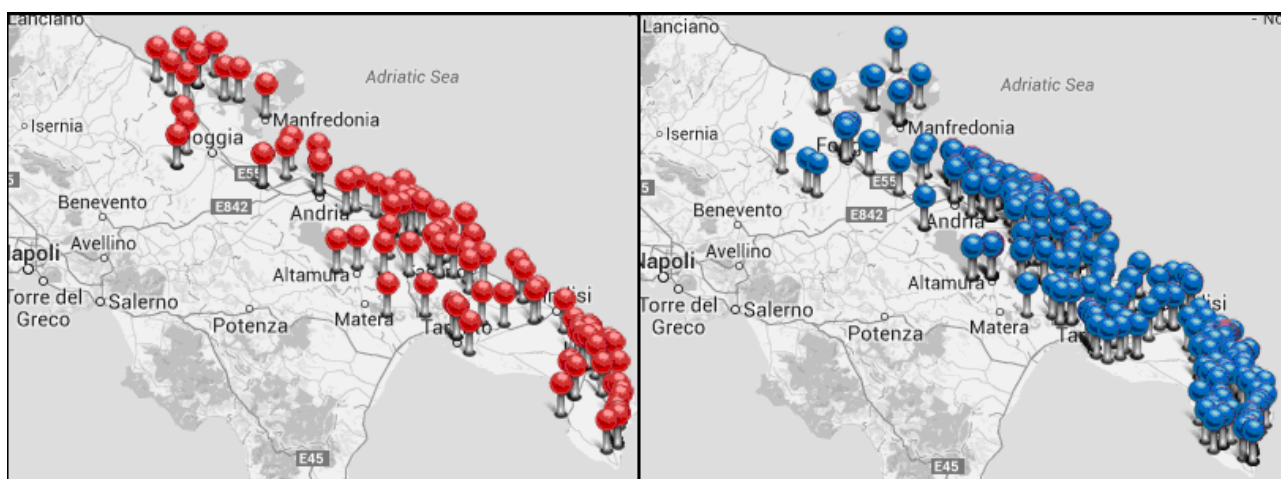
Oltre ad una serie di strumenti operativi, nella redazione del Piano Esecutivo di Gestione, la Regione ha individuato alcuni obiettivi nella selezione delle attività proposte dal Laboratorio Urbano. Questi obiettivi hanno riguardato indicazioni come: la proposta di servizi carenti nel contesto territoriale; la *mixité* di attività, servizi, orari e fruitori; incontri pubblici periodici tra il laboratorio e la cittadinanza; la promozione dell'utilizzo degli spazi per riunioni di quartiere, conferenze pubbliche, workshop, feste di autofinanziamento per associazioni; ed incubazione di attività micro-imprenditoriali, nell'ottica di favorire il passaggio da attività di carattere volontario ed associativo ad attività imprenditoriali.

Questa politica ha innescato processi *area-based* di rigenerazione urbana e sviluppo territoriale in piccoli centri urbani ed aree rurali, promuovendo occupazione ed attività imprenditoriali giovanili ad alto valore sociale. Il programma dei Laboratori Urbani è rientrato nella più ampia strategia dei Bollenti Spiriti per il recupero di competitività occupazionale e per contrastare la fuga dei cervelli dei giovani pugliesi, fenomeno migratorio che vede una perdita di abitanti impiegati in settori legati alla cultura, la creatività e la ricerca; attività che, secondo la visione politica regionale, si legano perfettamente con la vocazione di sviluppo territoriale della Puglia. Con questo scopo, a supporto della misura dei Laboratori Urbani (terminata nel 2010), sono stati in seguito lanciati i programmi dei Principi Attivi<sup>10</sup> (dal 2008) e dei Laboratori dal Basso (dal 2013-14). Questi programmi, con l'idea di creare occupazione e dare slancio alle attività giovanili come risorsa per la rivitalizzazione dei territori, hanno concesso ulteriori finanziamenti per progetti imprenditoriali legati ai temi dell'inclusione sociale, della cultura e della valorizzazione del territorio.

---

<sup>10</sup> Per approfondimenti sui progetti vincitori, si rimanda al Report Principi Attivi 2012, scaricabile alla pagina <http://bollentispirti.regione.puglia.it>

Figura 1 - Mappa dei Laboratori Urbani (2006-2010) e delle iniziative finanziate dai Principi Attivi (2008-2012)<sup>11</sup>



Fonte: <http://bollentispiriti.regione.puglia.it>

#### 4.2 Ex Fadda: impresa sociale di comunità per la riattivazione delle risorse locali

Promosso da questo programma, una delle iniziative più importanti è sicuramente il Laboratorio Urbano Ex Fadda di San Vito dei Normanni, città di 20.000 abitanti nell'entroterra salentino, contraddistinta da un'economia prevalentemente agricola e commerciale ed una struttura demografica fortemente segnata dall'emigrazione giovanile. Un consorzio di sei organizzazioni locali -cinque associazioni culturali ed una società privata capofila attiva nel campo della comunicazione- dall'autunno del 2010 ha avviato un lungo processo di rigenerazione e costruzione di comunità basata sulla gestione di spazi per attivare iniziative ed organizzazioni locali. Il Laboratorio Urbano, dopo un processo durato quattro anni, è riuscito a rigenerare più di 4.000 mq coperti e circa un ettaro di giardino dell'ex stabilimento enologico di proprietà comunale, in dismissione da più di quarant'anni, tutelato dalla soprintendenza e vincolato da parte della famiglia nobile Dentice di Frasso all'utilizzo per scopi sociali.

La consistente dimensione degli spazi da ristrutturare ha visto una lenta evoluzione dell'impresa, che in una prima battuta (grazie ai fondi regionali) è riuscita a realizzare solamente un asilo nido ed un caffè. Il processo di acquisizione di *asset* ha superato le criticità iniziali con la messa a punto di un cantiere di auto-costruzione partecipata, utilizzando i fondi regionali a sostegno della gestione di spazi ricreativi e con la cooperazione di circa 100 operai volontari della stessa rete locale di organizzazioni interessate ad attivarsi all'interno degli spazi. Grazie a questo processo sono stati gli stessi volontari a configurare la progettazione e a compiere materialmente la realizzazione degli spazi necessari alle proprie attività. La gestione degli spazi da parte delle sei organizzazioni locali ha permesso l'attivazione di oltre trenta realtà tra micro-imprese, associazioni e gruppi informali attivi nei campi della musica, fotografia, arti visive, teatro, nuove tecnologie, artigianato, organizzazione di eventi, sport e agricoltura sociale.

<sup>11</sup> Risulta evidente come la distribuzione delle iniziative sia dispersa rispetto ai maggiori centri urbani.

La *mission* dell'impresa sociale - che lega tutte le realtà presenti al suo interno e contemporaneamente promuove lo sviluppo di una comunità inclusiva - è basata su tre obiettivi fondamentali:

- la rigenerazione dal basso dello spazio, che trova espressione nei continui processi di progettazione partecipata ed auto-costruzione;
- l'apprendimento informale, attivando la rete di associazioni e i cittadini presenti nel Laboratorio con l'obiettivo di costruire capacità comuni legate sia alla progettazione di *partnership* istituzionali sia a nuove pratiche d'uso degli spazi;
- la costruzione di una comunità "orizzontale" che vede una commistione di ruoli tra utenti e operatori delle stesse attività, proponendo continue iniziative di apertura delle attività verso la comunità locale.

Questi tre obiettivi hanno svolto un ruolo di catalizzatore di relazioni di comunità, mirando alla realizzazione di una serie di attività aggreganti verso tutte le fasce della popolazione. Un'aggregazione che si è tradotta nella costruzione di un capitale relazionale capace di sostenere i servizi e la manutenzione degli spazi messi a disposizione per le iniziative promosse dalle associazioni già presenti al suo interno e delle altre che vogliono associarsi al progetto. La *governance* dell'impresa è basata sul dialogo tra le realtà presenti nella scelta degli indirizzi strategici e nell'ingresso di nuove organizzazioni. Vengono predisposte periodicamente assemblee del consiglio direttivo composto dai rappresentanti delle associazioni e della società capofila responsabile del Laboratorio Urbano, in cui vengono discusse le proposte e le nuove idee di sviluppo guidate da una logica di distribuzione dei benefici tra tutti i componenti della comunità. Le attività insediate e proposte hanno carattere non profit: devono quindi coprire i costi di produzione, senza redistribuire privatamente i profitti ma reinvestendoli nell'*asset* dell'*impresa di comunità*.

Con il fine di garantire la costante conoscenza dei servizi offerti dal Laboratorio Urbano alla comunità, le attività si spostano periodicamente negli spazi pubblici della città. In questi spazi con l'iniziativa "l'Ex Fadda è di tutti" vengono proposte dimostrazioni delle attività sportive e culturali, interagendo direttamente con i componenti della comunità che ancora non sono entrati in contatto con il Laboratorio. La costruzione della comunità è un processo che viene continuamente alimentato e mantenuto dall'Ex Fadda e sta assumendo, per il territorio in cui opera, il ruolo di *impresa di comunità* cui proporre idee ed in cui sviluppare progetti, ospitare iniziative, supportare processi.

## 5. I commons urbani: economia solidale dei movimenti sociali di comunità

La terza tipologia di *impresa di comunità* che si intende analizzare è quella dei *commons urbani* e del ruolo dei movimenti sociali delle comunità nella *governance* delle proprietà collettive<sup>12</sup>.

La definizione di *commons* rientra nelle cosiddette “proprietà collettive”, istituzioni che fanno della regolazione locale ad opera di una comunità proprietaria del suolo la principale ragione della propria esistenza. Un tema che parte da una riflessione sulle forme tradizionali di proprietà condivisa e si proietta in modo innovativo nella gestione, da parte delle comunità, di spazi di proprietà ad uso collettivo all'interno delle aree urbane (Minora, 2010). Si tratta di beni che si definiscono “pubblici” non per la forma proprietaria statutaria, ma perché tale forma, non diretta al profitto individuale, è essenzialmente collettiva, proprietà di piccoli o grandi gruppi sociali che ne consentono la riproducibilità e l'uso a favore di tutti coloro che vogliono accedervi. In questo senso non è prevista, negli aspetti gestionali, l'interferenza da parte di organismi esterni, siano essi privati o pubblici. Sono luoghi in cui si realizzano pratiche di economia solidale (Laville, 2006), attività soggette ad un'azione democratica in cui i rapporti sociali solidali prevalgono sull'interesse individuale e il profitto materiale. Nelle iniziative di questo genere, si insiste sulla reciprocità e il mutuo impegno tra le persone che contribuiscono alla nascita dell'iniziativa. A questi segue un'organizzazione che integra le risorse di partenza (come il volontariato) con contributi collettivi legati alla redistribuzione non commerciale e a risorse provenienti dal mercato. La dimensione politica dell'economia sociale prodotta dai *commons* si esprime nella costruzione di spazi pubblici che permettano un dibattito tra le parti interessate sulle questioni sociali e sugli obiettivi perseguiti. Sia che si scelga di contestare i poteri pubblici o di collaborare con loro, il fine esplicito è quello di contribuire ad affrontare importanti sfide della società e di ravvivare il dibattito democratico (ibid.).

Le *impresе di comunità* di questa tipologia, nascendo in determinate situazioni conflittuali, sono diventate - nelle pratiche d'uso e nelle regole condivise di gestione - l'espressione di un dibattito alimentato dai movimenti sociali delle comunità: organismi che lamentano una mancata tutela degli interessi pubblici da parte delle politiche e dei meccanismi rappresentativi istituzionali locali (Andretta, 2004). Queste organizzazioni hanno concentrato obiettivi e attività per la produzione di nuove forme di identità collettiva, con l'obiettivo di definire un quadro di interessi cui si chiede una rappresentanza. Sono state adottate forme di partecipazione politica e di coinvolgimento diretto nelle varie istanze politiche, secondo un principio di co-decisione, in alcuni casi entrando in tensione con la partecipazione istituzionalizzata, ossia regolarmente e stabilmente canalizzata (Cotta, 1979). Iniziative di questo genere in Italia si possono trovare a partire dagli anni Settanta e sono legate alla formazione dei movimenti sociali del 1968 come mobilitazione politica rispetto ad alcune battaglie riguardanti istanze politiche nazionali. A partire da questi anni, alcuni movimenti hanno sperimentato la raccolta di istanze locali ricorrendo a occupazioni illegali di edifici con l'obiettivo di fornire spazi per servizi pubblici culturali ai quartieri (Membretti, 2007). Tra questi, i centri sociali autogestiti hanno avviato nelle *aree di movimento* (Melucci, 1984) i network di attori per la condivisione di pratiche comunicative/relazionali legate alla controcultura anche se non identificate in specifici obiettivi comuni. Molti di questi movimenti, con l'evoluzione dei metodi di

---

<sup>12</sup> Per un'analisi approfondita sulla teoria dei *commons* si rimanda a Ostrom (1990) e Ricoveri (2013).

gestione degli spazi intesi come beni collettivi e *commons urbani*, hanno sviluppato formule di mantenimento di spazi per attività di pubblico interesse. In queste realtà l'utilizzo dello spazio assume diverse sfaccettature che si svincolano da una divisione formale ed istituzionale, ma si regolano sul principio della coesistenza di diverse pratiche d'uso. Un utilizzo che si basa sull'obiettivo di ri-funzionalizzazione degli spazi abbandonati in una continua e flessibile riconfigurazione di funzioni, obiettivi e identità degli attori sociali che vivono lo spazio e si identificano in esso.

### 5.1 L'Isola Pepe Verde: *commons urbani* nel quartiere Isola di Milano

L'Isola Pepe Verde rientra a pieno titolo fra le esperienze di *commons urbani*. Si tratta in questo senso della produzione di un bene collettivo da parte di un movimento di comunità, in un contesto oramai fortemente "normato" da interessi immobiliari e interessato da un'ingente trasformazione urbana nota come Milano Porta Nuova. Questo movimento si è sviluppato tramite la spiccata propensione all'attivismo civico del quartiere Isola di Milano, di matrice operaista, che dagli anni Settanta sino ad oggi, si è adoperato per ciò che Lefebvre (1968) avrebbe definito il "diritto alla città". Contro le scelte del Comune di Milano rispetto alla riqualificazione delle aree adiacenti della stazione di Porta Garibaldi, questi movimenti hanno sviluppato una particolare sensibilità rispetto alle istanze riguardanti la preservazione di luoghi identitari e delle aree verdi pubbliche, stravolte dai nuovi progetti. Dopo la demolizione, avvenuta nel 2010, dei giardini pubblici di via Confalonieri e della "stecca degli artigiani" per lasciare spazio ad un noto cantiere di valorizzazione immobiliare, un gruppo di cittadini - dotati di competenze non comuni nel campo della rivendicazione civica derivata dalla precedente appartenenza ad altri gruppi e collettivi - si sono attivati per realizzare un "giardino comunitario" nel piazzale di un deposito edile dismesso di Via Pepe, proprietà del comune di Milano. Questo movimento sociale della comunità, denominato Isola Pepe Verde<sup>13</sup>, ha avviato nel gennaio 2011 una serie di attività per il recupero della fruibilità dello spazio, elaborando, insieme ad un gruppo di abitanti del quartiere, un progetto di giardino comunitario. Costituitosi in associazione culturale nel 2011 grazie all'attività di cittadini volontari, il movimento organizza attività di animazione per le persone di tutte le fasce d'età che usufruiscono dei giardini, con l'obiettivo di ricostituire pratiche d'uso di un bene collettivo della comunità, in contrapposizione all'adiacente progetto di Milano Porta Nuova, legato a logiche spaziali di valorizzazione immobiliare. Grazie alla costituzione dell'associazione sono state portate avanti, sostenute dalla raccolta di firme, le richieste al consiglio di Zona 9 e al Comune di Milano per la concessione degli spazi. La concessione nell'uso degli spazi è avvenuta, in prima battuta (aprile 2012) come sponsorizzazione della manutenzione delle aiuole di Via Pepe, ed un anno dopo come convenzione con il Comune nell'utilizzo degli spazi come giardino comunitario. Dalla stipula della convenzione, l'Isola Pepe Verde si è evoluta molto rapidamente divenendo un laboratorio di iniziative migliorative degli spazi tramite pratiche di giardinaggio auto-costruito: il piazzale è diventato un giardino semi-spontaneo, incorniciando la vegetazione cresciuta fra le crepe dell'asfalto, utilizzando la posa a coltura con degli *eco-box*, realizzando un sistema di irrigazione basato sulla raccolta di acqua piovana. Si tratta di uno spazio quasi esclusivamente aperto, le cui

---

<sup>13</sup> Per approfondire le attività dell'Isola Pepe Verde si suggerisce di consultare il blog: [isolapepeverde.wordpress.com](http://isolapepeverde.wordpress.com).

componenti al riparo dalla pioggia, grazie alla tettoia del deposito edilizio dismesso, ospitano uno spazio cucina e di gioco per la prima infanzia, sempre realizzate tramite auto-costruzione. Il giardino è gestito in maniera aperta e partecipata: le pochissime regole riguardano il mantenimento del bene per l'uso collettivo coerente agli obiettivi ricreativi e di interazione tra i membri della comunità di utilizzatori. Queste regole dipendono dalla convenzione realizzata in accordo con il Comune sulla base degli obiettivi perseguiti dal movimento rispetto alle pratiche d'uso degli spazi<sup>14</sup>. In questo modo lo spazio è concepito come un dispositivo di rigenerazione di *asset* di comunità, al suo interno è possibile svolgere attività ricreative e di giardinaggio rese possibili dalla gestione degli spazi effettuata dai volontari della comunità interessati al mantenimento di queste funzioni.

Si tratta di uno spazio di progettualità continua (che coinvolge anche altri piccoli spazi del quartiere) e di molteplici modalità di ospitalità per gli abitanti dell'Isola, ma anche un luogo di attrazione per chi riconosce ad esso caratteristiche che sono rappresentative di una cultura della diversità. La costruzione di questa *impresa di comunità*, riferendoci al caso di studio, si definisce a partire da un'attivazione localizzata per la produzione di un bene collettivo *della e per* la comunità. Una comunità intesa come l'insieme di coloro che utilizzano e gestiscono risorse collettive, diventando gestori che rispettano condizioni d'uso basate sulla conoscenza, sulla fiducia e sulla trasparenza comunicativa tra i membri utilizzatori del bene, sull'esistenza di sistemi di regole e istituzioni già consolidate sul territorio.

## 6. Una nuova politica per le imprese di comunità: tra strumenti di regolazione e attivazione

Il quadro interpretativo costruito ha cercato di presentare tre modalità attraverso cui le *imprese di comunità* sviluppano percorsi di rigenerazione di *asset* nel panorama italiano. In conclusione è utile analizzare anche le caratteristiche del quadro di *policy* con cui queste imprese hanno interagito per portare a compimento i loro obiettivi, individuando le criticità con cui le future misure a sostegno di queste iniziative dovranno confrontarsi, mirando al giusto equilibrio tra la regolazione e la promozione del loro sviluppo in un'ottica di sostenibilità economica e sociale degli interventi.

Possiamo inserire le *imprese di comunità* nel dibattito nazionale sulle politiche a sostegno delle loro iniziative separando due temi importanti: da un lato il dibattito sul quadro normativo in cui queste imprese operano, dall'altro il tema dell'innovazione sociale, della promozione di pratiche, organizzazioni e capacità in modo da favorire l'innescio di nuovi processi.

Dal punto di vista delle norme in cui *le imprese di comunità* operano, è evidente come la mancanza di un chiaro recinto (*ex-lege*) in cui inquadrarne le attività, allontani la possibilità di impostare un quadro di *policy* nazionale utile ad affermare il loro ruolo come attori chiave nei processi di rigenerazione urbana.

---

<sup>14</sup> Per approfondimenti, si rimanda al sito: <http://isolapepeverde.files.wordpress.com/2013/05/convenzione-ipv-pag1-9c1.pdf>



Un tema che si ricollega all'ambiguità evidenziata da alcuni autori in merito ai principi e alle leggi che definiscono le attività organizzazioni del non profit (Moro, 2014). Un “magma” in cui non risulta chiara la definizione dei servizi e degli obiettivi che si identificano come di interesse generale, per cui non è ben definita la presenza di strumenti che garantiscano ad organizzazioni identificabili come *imprese di comunità* le agevolazioni utili a promuoverne un'azione coordinata per lo sviluppo delle comunità stesse. Una criticità che emerge anche nel dibattito sulle norme che regolano le attività delle imprese sociali, ostacolandone il pieno riconoscimento tra gli strumenti delle politiche urbane nazionali, contrariamente a quanto è successo in altri contesti europei (Le Xuan e Tricarico, 2014; Bailey 2012; Pearce 2003). In questo senso, particolari aspetti critici riguardano:

- la scarsa definizione degli strumenti per la rendicontazione dell'impatto territoriale delle attività delle imprese, la capacità di realizzare efficaci monitoraggi del rapporto tra attività, comunità e contesti in cui queste agiscono (*activities annual report*);
- la mancanza di un'autorità di controllo che liberi le imprese sociali dalla rigidità indotta dalla pratica dell'indicazione dei settori di intervento ammessi, svolgendo una funzione di “test di socialità” dell'operato, basandosi sull'analisi dei monitoraggi e su controlli a campione, sul modello inglese delle *community interest company*.

Sarebbe così possibile far diventare le imprese sociali Onlus di diritto, con relativi benefici fiscali e nelle procedure di donazione, eliminando le differenze di trattamento con le altre organizzazioni non profit. Garantire regole efficaci per liberare il potenziale di sviluppo di queste organizzazioni, permettendo azioni di *policy* ad ampia scala per la promozione di processi di rigenerazione di *asset* di comunità guidati da organizzazioni dinamiche, rappresenterebbe un punto di forza per il mondo delle *imprese di comunità*.

Sempre riguardo alla regolazione di queste organizzazioni - ma in una scala totalmente diversa - destano interesse le iniziative che mirano all'identificazione di pratiche, organizzazioni e *asset* inquadrabili all'interno dei *commons urbani*. Di particolare importanza risulta la sperimentazione del “regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani<sup>15</sup>” redatto recentemente dal Comune di Bologna (febbraio 2014) in collaborazione con il Laboratorio per la Sussidiarietà (Labsus). L'obiettivo degli strumenti di questo genere è di sbloccare il potenziale di partecipazione civica per la rigenerazione di beni di interesse collettivo, muovendosi tra pratiche formali ed informali, proponendo una “cassetta degli attrezzi” sotto forma di regole che garantiscano il carattere autenticamente pubblico delle procedure e degli esiti di queste iniziative. Il regolamento si sofferma con dovizia sull'importanza degli *asset* fisici: gestione condivisa di spazi pubblici, spazi privati da destinare a uso pubblico (è interessante a tal fine la richiesta di una “maggioranza qualificata” pari al 66 per cento dei proprietari), rigenerazione di edifici pubblici dismessi o confiscati alle organizzazioni criminali. Vengono quindi individuati quei beni materiali e immateriali che le amministrazioni pubbliche e i cittadini attraverso “*procedure partecipative e deliberative riconoscono funzionali al benessere individuale e collettivo*”. Nel regolamento il Comune si impegna nella messa a disposizione di strumenti per

---

<sup>15</sup> Disponibile sul sito del Comune di Bologna all'indirizzo:

<http://www.comune.bologna.it/sites/default/files/documenti/REGOLAMENTO%20BENI%20COMUNI.pdf>

promuovere percorsi di auto-costruzione, spazi, risorse e competenze per la formazione e la mediazione per promuovere lo sviluppo dell'azione delle comunità. Un percorso appena iniziato ma che si propone come importante strumento per aiutare i cittadini a inquadrare il fenomeno, fornendo un'impalcatura di norme per comprenderne le potenzialità e delineare percorsi autonomi. Sono interessanti i legami che questo regolamento individua con molti settori (il *welfare*, l'educazione, la cultura), sottolineando il potenziale di queste iniziative da un punto di vista multidimensionale di innovazione sociale e *community building* che parte da iniziative a scala di quartiere (*area-based*) come aspetto chiave per una nuova agenda urbana, come sottolineato da recenti ricerche accademiche (Moulaert e al., 2010) che individuano in Italia importanti esempi di buone pratiche rispetto l'intero panorama europeo.

Riguardo alle politiche di promozione di pratiche di innovazione sociale per le *imprese di comunità*, nel contesto italiano possiamo individuare una serie di buone pratiche di *policy* che, invece di puntare sulla regolamentazione delle attività, hanno spinto verso l'attivazione di nuove imprese attraverso il miglioramento degli aspetti organizzativi. Misure volte a mobilitare risorse ed indirizzare il lavoro dei *community organisers*, termine anglosassone che ci aiuta a definire una figura ibrida di l'imprenditore sociale come "organizzatore di comunità". Nuove competenze e professionalità che mirano da un lato alla costruzione di capacità relative all'impresa sociale e dall'altro a innervare, nei percorsi di gestione ed acquisizione di *asset* e nella *governance* d'impresa, gli aspetti connotativi della comunità in cui esse operano. Tra queste iniziative gli esempi nazionali più convincenti risultano quello intrapreso da Legacoop con la promozione delle *cooperative di comunità* (2011) e l'intera piattaforma dei Bollenti Spiriti della Regione Puglia<sup>16</sup>. La riflessione su queste buone pratiche si concentra sull'approccio e sugli obiettivi che identificano nel processo stesso della costituzione dell'impresa il vero fattore di sviluppo e rigenerazione delle comunità. Un *framework* che lavora sul capitale umano, sulla comunità intesa come "imprenditrice di se stessa", facendo leva sulla promozione di *asset* comuni inespressi:

- intangibili, come la creatività e le arti, le tradizioni e i saperi taciti comuni, il paesaggio e l'identità dei luoghi;
- tangibili, come spazi ed aree dismesse, riqualificazione del patrimonio abitativo, potenziali sistemi per la produzione di energie alternative.

Gli stessi *asset* diventano l'oggetto del lavoro delle *imprese di comunità*, su cui esse costruiscono l'organizzazione e di pari passo i loro processi di rigenerazione urbana. L'iniziativa imprenditoriale diviene risposta proattiva per la rigenerazione urbana di aree svantaggiate e/o di piccole dimensioni, identificandosi come percorso di costruzione di pratiche di innovazione sociale. Questo tema che parte dalle *imprese di comunità* e attraversa tutti i settori economici e sociali del Paese, si propone come protagonista di una nuova agenda urbana, come "passo avanti" rispetto alle politiche pubbliche di *welfare*, spesso legate ad azioni di *recovery* e di eccessiva regolamentazione delle iniziative, e alle dinamiche finanziarie globali, portatrici di modelli di crescita disomogenea e di conflitti sociali (Sassen, 2004).

---

<sup>16</sup> Si faccia riferimento attività di formazione proposte dalla scuola dei Bollenti Spiriti e al lavoro dell'agenzia ARTI (Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione) su: <http://www.arti.puglia.it/>

## Riferimenti bibliografici

- Aiken M., Cairns B. and Thake S. (2008), *Community ownership and management of assets*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Andretta M. (2004), *I movimenti urbani fra protesta e rappresentanza. Immigrazione, ambiente e sicurezza a Palermo e a Firenze negli anni Novanta*. Roma: Aracne.
- Bailey N. (2012). "The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK", *Progress in Planning* 77(1): 1-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.progress.2011.11.001>
- Bartocci L., e Picciaia F. (2014), "Le 'non profit utilities' tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano", *Saggi Legacoop*. Disponibile online al link: <http://www.legacoop.coop/wp-content/uploads/2014/01/Saggio-le-no-profit-utilities-tra-stato-e-mercato1.pdf> [Ultimo accesso: 15 maggio 2014]
- Böök S.Å. (1992), "Co-operative Values in a Changing World", in Prickett M. and Mary Tracey M. (eds.) Report to the ICA Congress, Tokyo, October 1992, pp. 206-207.
- Borzaga C. (2009), "L'impresa sociale", in L. Bruni e S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*. Roma: Città Nuova, pp. 516-26.
- Borzaga C., and Defourny J. (2001), *The emergence of social enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga C., Depedri S. e Galera G. (2010), "l'interesse delle cooperative per la comunità", in Bagnoli L. (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*. Roma: Carocci.
- Borzaga C. and Tortia E.C. (2009) "Social enterprises and local economic development" in E. Clarence, A. Noya (eds.), *The changing boundaries of social enterprises*. Paris: OECD. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264055513-6-en>
- Bruni L., e Smerilli A. (2011), *La Leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movimento Ideale*, Milano: Vita e Pensiero.
- Cafaggi F. (2000), "L'impresa a finalità sociale". *Politica del diritto* 31(4): 595-662.
- Cotta M. (1979), "Il concetto di partecipazione politica: linee di un inquadramento teorico", *Rivista italiana di scienza politica* 9(2):193-227.
- Cottino P. (2009), *Competenze possibili. Sfera pubblica e potenziali sociali nella città*. Milano: Ed. Jaca Book.
- Cottino P. e Zandonai. F (2012), "Progetti d'Impresa Sociale come Strategie di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l'Innovazione Sociale". *Euricse Working Papers*, 42/12.
- Crosta P.L. (2010), *Pratiche. Il territorio "è l'uso che se ne fa"*. Rimini: Franco Angeli.
- Demozzi, M., e Zandonai F. (2007), "L'impresa sociale di comunità: processi di sviluppo e modelli organizzativi", in G. Scaratti e F. Zandonai (a cura di), *I territori dell'invisibile. Culture e pratiche di impresa sociale*. Bari: Laterza, pp. 251-73.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gui B. and Sugden R. (2005) (eds.), *Economics and social interaction. Accounting for interpersonal relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hulgård L. (2010), *Discourses of Social Entrepreneurship – Variations on the Same Theme?*, *Emes Working Paper*, WP 10/01.
- International Co-operative Alliance – ICA (1995), "Statement on the Co-operative Identity". Disponibile online sul sito: [www.ica.coop](http://www.ica.coop). [Ultimo accesso: 15 maggio 2014].
- Laville J-L. (2006), "L'économie solidaire", in J-L. Laville et A-D. Cattani (dir.) *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris : éditions Folio, pp. 253-60.

- Lefebvre H. (1968), *Le droit à la ville*. Paris: éditions Anthropos.
- Legacoop (2011), Guida alle Cooperative di Comunità. Disponibile online al link: <http://www.legacoop.coop/wp-content/uploads/2013/03/CoopComunita%CC%80.pdf> [Ultimo accesso: 15 maggio 2014].
- Le Xuan S. e Tricarico L. (2014), *Imprese comuni: Community enterprises e rigenerazione urbana nel Regno Unito*. Santarcangelo di Romagna: Maggioli editore.
- MacPherson I. (2012), "Cooperative's concern for the community: from members towards local communities' interest", *Euricse Working Papers*, 46/13.
- Melucci, A. (1984), *Altri codici. Aree di movimento nella metropoli*. Bologna: Il Mulino.
- Membretti, A. (2007), "Centro Sociale Leoncavallo buliding citizenship as an innovative service", *European Urban and Regional Studies*, Special issue: Social Innovation and Governance in European Cities, n.14(3): 25-63.
- Minora F. (2010), *Le proprietà collettive tra "spazio e società": temi e questioni di rilevanza territoriale*. Archivio Scialoja Bolla – Annali di Studi sulle Proprietà Collettive Milano, n.1.
- Mori P.A. (2014) "Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision", *Euricse Working Papers*, 63/14.
- Moria P.A. (2010) "Cooperazione e interesse generale" in Bagnoli L. (a cura di), *La funzione sociale della cooperazione*. Roma: Carocci.
- Moro, G. (2014), *Contro il Non Profit*. Bari: Laterza.
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E. and Gonzalez S. (2010) (eds.), *Can neighbourhoods save the city: community developemnt and social innovation*. London: Routledge.
- Ostrom E. (1990), *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Owen R. (1973), *A Statement Regarding the New Lanark Establishment*. Glasgow: Molendinar Press, (first published in 1812).
- Pearce J., Kay A. (2003), *Social Enterprise in Anytown*. Lisbon: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Rabaiotti G. (2000), "Progetti nella città senza strumenti nelle istituzioni: un progetto alla Barona", *Territorio*, n. 13.
- Ricoveri, G. (2013), *Nature for Sale: Commons Versus Commodities*. London: Pluto Press.
- Rullani F. (2005), "Le comunità di schiuma. Esplorare insieme", in A. Bonomi (a cura di) (2009), *La Società delle paure*, numero monografico della rivista *Communitas*, vol. 11.
- Sacconi L., Grimalda G. (2005), "L'insorgenza dell'impresa sociale: il ruolo delle preferenze ideali e del conformismo", *Impresa Sociale*, v. 15, 74, n.4, p. 108-132.
- Sassen S. (2004), *Le città nell'economia globale*. Bologna: Il Mulino.
- Troisio F., Musarò P. (2012), "Un benessere socialmente condiviso: la Cooperativa di Comunità di Melpignano". Tesi di laurea della Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Bologna. Disponibile online al link: [http://www.fondazionebarberini.it/allegati/PAPER\\_TESI\\_MAGISTRALE\\_federica\\_troisio\\_130913112021.pdf](http://www.fondazionebarberini.it/allegati/PAPER_TESI_MAGISTRALE_federica_troisio_130913112021.pdf) [Ultimo accesso: 15 maggio 2014].
- Venturi P. e Zandonai F. (a cura di) (2012), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network. Milano: Altreconomia.
- Zandonai, F. (2011) (a cura di), *I beni della comunità. Asset comunitari tra tradizione e modernità*. Milano: Vita.