

Imprese di comunità

Innovazione istituzionale,
partecipazione e sviluppo locale



A cura di

Pier Angelo
Mori

Jacopo
Sforzi

IMPRESE DI COMUNITÀ

Innovazione istituzionale,
partecipazione e sviluppo locale

a cura di
Pier Angelo Mori e Jacopo Sforzi

IL MULINO

Opera realizzata con il patrocinio e il contributo
della Provincia Autonoma di Trento.

ISBN 978-88-15-00000-0

Copyright © 2018 by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questa pubblicazione può essere fotocopiata, riprodotta, archiviata, memorizzata o trasmessa in qualsiasi forma o mezzo – elettronico, meccanico, reprografico, digitale – se non nei termini previsti dalla legge che tutela il Diritto d'Autore. Per altre informazioni si veda il sito **www.mulino.it/edizioni/fotocopie**

Redazione e produzione: Edimill srl – www.edimill.it

INDICE

Introduzione, <i>di Pier Angelo Mori e Jacopo Sforzi</i>	p. 7
I. Cos'è l'impresa di comunità, <i>di Pier Angelo Mori</i>	13
1. Uno sguardo d'insieme sulle istituzioni comunitarie	13
2. Una definizione di impresa di comunità	17
3. Elementi accessori e approfondimenti	32
4. Impresa di comunità e democrazia	37
II. Le forme di governance delle imprese di comunità, <i>di Jacopo Sforzi</i>	43
III. Come costituire e finanziare le imprese di comunità, <i>di Andrea Bernardoni</i>	53
1. Le forme giuridiche	53
2. Gli strumenti di finanziamento	62
IV. I processi generativi delle imprese di comunità, <i>di Jacopo Sforzi e Flaviano Zandonai</i>	73
1. Cooperazione: dalla forma al meccanismo	73
2. Le specificità delle nuove imprese di comunità	74
3. Evidenze empiriche dagli studi di caso	76
V. Imprese di comunità ed enti pubblici locali, <i>di Andrea Bernardoni e Pier Angelo Mori</i>	87
1. I diversi rapporti	88
2. Le modalità di collaborazione	94
3. Problemi e criticità	103

VI. Imprese di comunità e sviluppo locale, <i>di</i> <i>Jacopo Sforzi</i>	p. 107
1. Il ruolo nella creazione di opportunità di lavoro	108
2. L'impatto sulla coesione e l'inclusione sociale	134
3. Il contributo alla realizzazione di servizi di pubblica utilità	171
VII. I percorsi di crescita delle imprese di comunità, <i>di</i> <i>Jacopo Sforzi</i> e <i>Flaviano Zandonai</i>	191
1. I differenti percorsi di crescita: scaling out, scaling deep, scaling up	191
2. I percorsi di crescita: evidenze empiriche dagli studi di caso	196
VIII. Quale futuro per le imprese di comunità? <i>di</i> <i>Andrea Bernardoni, Carlo Borzaga, Pier Angelo Mori, Jacopo Sforzi</i>	205
1. Introduzione	205
2. Gli elementi di contesto da rispettare e rafforzare	206
3. Le imprese di comunità e la gestione di beni e servizi di pubblica utilità	209
4. Le politiche possibili e quelle desiderabili	213
5. Conclusioni	219
Appendice 1. Nota metodologica, <i>di</i> <i>Jacopo Sforzi</i>	223
Appendice 2. Gli studi di caso, <i>di</i> <i>Jacopo Sforzi</i>	227
Appendice 3. Concessioni di beni pubblici alle organizzazioni del Terzo settore, <i>di</i> <i>Emiliano Composta</i>	231
Riferimenti bibliografici	239
Gli autori	247

COS'È L'IMPRESA DI COMUNITÀ

1. *Uno sguardo d'insieme sulle istituzioni comunitarie*

Negli anni 1111 e 1112 Gebardo, vescovo-principe di Trento, sottoscriveva una serie di atti, noti come Patti Gebardini, con cui si spogliava di una parte dei suoi poteri sulla valle di Fiemme e li cedeva alla comunità locale. Da quel passo nacque un'istituzione comunitaria – la Magnifica Comunità di Fiemme¹ – che esiste tuttora ed è oggi attiva principalmente nella silvicoltura e nella lavorazione del legname. A novecento anni di distanza – precisamente nel 2008 – in Cadore (Belluno) veniva costituita un'impresa di comunità la cui principale finalità era la promozione economica dell'area². Cos'hanno in comune le vicende di Fiemme e di Cadore? In entrambi i casi sono coinvolte istituzioni comunitarie che, pur essendo molto diverse tra loro, appartengono alla medesima linea evolutiva. In passato istituzioni di questo genere erano impiegate per gestire risorse naturali come boschi, pascoli, bacini idrici, ecc. Nelle economie

Questo capitolo è di Pier Angelo Mori.

Desidero ringraziare, oltre ai coautori di questo libro, con cui l'interazione è stata continua e proficua, Andrea Bucelli, Antonio Fici e Michele Grillo per suggerimenti vari che hanno consentito di apportare consistenti miglioramenti. Con Giovanni Belletti, Carlo Borzaga e Lorenzo Sacconi mi sono confrontato nel corso degli anni sui temi trattati qui e di questi scambi, nonché dei loro commenti, mi sono ampiamente avvalso nella stesura del capitolo. Anche a loro va il mio sentito ringraziamento.

¹ La storia della Comunità di Fiemme fino a metà Ottocento è ricostruita in Sartori Montecroce [2002].

² La cooperativa Cadore SCS con sede a Valle di Cadore (uno dei nostri studi di caso).

avanzate la rilevanza economica di questi beni si riduce considerevolmente e le istituzioni comunitarie tradizionali scompaiono o sono relegate ai margini del tessuto economico. Per contro nascono nuovi beni di interesse generale per le comunità intorno a cui si attivano gestioni comunitarie di nuovo tipo. È una storia lunga e complessa di cui possiamo rendere conto solo in modo sommario.

Gli usi civici sono una tradizione antichissima e diffusa ovunque in Italia, dal Brennero a Capo Passero. Sono usi civici le attività su beni di proprietà comune come pascolare, fare legna e altre simili, esercitate dalle popolazioni locali in modo libero, entro determinati limiti. Le modalità d'uso sono stabilite da norme scritte o consuetudinarie, le cui finalità generali sono evitare le liti e preservare i beni nel tempo³. In alcuni casi l'uso dei beni di proprietà comune ha assunto forme più complesse, con la creazione di istituzioni comunitarie dotate di varie funzioni, tra cui la gestione di attività collettive sui beni stessi. Ad esempio, la raccolta di legna, che era quasi ovunque un'attività individuale, anche quando praticata su beni comuni, nella valle di Fiemme è stata sin dal Medioevo parte di un complesso di attività, alcune individuali, altre collettive e direttamente esercitate dalla Magnifica Comunità, la quale comprendeva (e ancora oggi comprende) i membri della comunità locale (precisamente, i residenti indigeni). Il patrimonio forestale era di proprietà comune e oggetto di gestione collettiva da parte della comunità locale attraverso questa istituzione: emanazione di norme, controllo del loro rispetto, esecuzione dei lavori per la conservazione del bosco erano e sono tuttora le principali funzioni svolte dalla Magnifica Comunità. Qui, come nelle Regole d'Ampezzo (Cortina d'Ampezzo, Belluno)⁴, nelle Huertas (Valencia, Spagna), e in tante altre realtà simili nel mondo⁵, la popolazione locale prende parte attiva alla gestione di beni di proprietà comune,

³ Per approfondimenti su questo tema si rimanda a Marinelli [2013].

⁴ Sulle antiche istituzioni comunitarie alpine si vedano Casari [2007], Casari e Lisciandra [2011]. Sulle Regole d'Ampezzo in particolare si veda Ristuccia [2006].

⁵ A partire da Ostrom [2006] si è sviluppata una ampia letteratura che studia casi in svariati paesi del mondo.

spesso «essenziali per la vita»⁶. Un tratto comune di queste antiche istituzioni comunitarie è che le attività economiche da esse svolte si collocavano al di fuori o ai margini del mercato. Ad esempio, nella gestione del bosco in val di Fiemme l'appropriazione dei benefici da parte della popolazione avveniva attraverso l'uso diretto; il lavoro necessario alla manutenzione del bosco era conferito sotto forma di *corvée*; nulla si comprava, nulla si vendeva (men che mai i diritti di proprietà sul bosco, che per loro natura non potevano essere oggetto di transazione).

Le prime imprese di comunità di cui si ha notizia in Italia furono istituite in forma cooperativa alla fine dell'Ottocento. Si trattava di imprese mutualistiche di tipo tradizionale che erano esplicitamente finalizzate a soddisfare l'interesse dei soci, e quindi caratterizzate dalla mutualità («dai soci per i soci, senza intenti lucrativi», come recita un antico adagio della cooperazione). Tra esse troviamo le cooperative elettriche dell'arco alpino (in parte ancora oggi attive, come SECAB nel nostro campione) e altre (casse rurali, cooperative di consumo di paese, latterie sociali)⁷, che ancor oggi costituiscono un modello di riferimento per tutta la categoria delle imprese di comunità⁸.

Con la comparsa delle cooperative di comunità si verifica un salto evolutivo rispetto alle antiche istituzioni di gestione comunitaria di cui abbiamo parlato prima. Come le antiche, esse gestiscono con la partecipazione dei cittadini beni/servizi di interesse generale per la comunità, ma da quelle si distaccano per diversi aspetti. Le antiche istituzioni di gestione comunitaria come le Magnifiche Comunità, le Regole, ecc., ruotavano intorno all'*uso* di beni di proprietà comune esistenti in natura e i loro compiti principali erano la definizione dei

⁶ Come recita un antico regolamento dei demani pubblici nel Comune di Lentini (SR), si veda Centro Studi Territoriali Ddisa [2006, 168].

⁷ Per maggiori dettagli si veda Spinicci [2011a; 2011b].

⁸ Le cooperative elettriche sono un esempio particolarmente conveniente a fini illustrativi, in quanto, dal punto di vista della struttura societaria, si sono mantenute pressoché inalterate nel tempo e attraverso lo studio di quelle in vita si può agevolmente risalire alle origini. Per questo nel seguito, discutendo delle cooperative di comunità storiche, faremo principalmente riferimento a questa categoria specifica.

diritti d'uso e il controllo della loro applicazione. Invece, nella moderna cooperazione di comunità il fulcro è la *produzione* di beni/servizi. I beni di proprietà comune cessano di essere il centro dell'attività e in molti casi questa ha luogo anche in loro assenza. Le produzioni moderne richiedono l'impiego di lavoratori specializzati e strumenti di produzione di una qualche complessità tecnologica, come nel caso della produzione di energia idroelettrica. Per gestire questi fattori della produzione ci vuole un'organizzazione e l'attività svolta si configura come attività di *impresa* in senso proprio. Anche i problemi economici che questi soggetti debbono affrontare sono nuovi rispetto al passato, in primo luogo i problemi finanziari che l'impiego di beni capitali acquisiti sul mercato comporta e che ovviamente erano assenti nelle antiche comunità.

Queste imprese erano dunque esercitate nell'interesse dei soci ma la specifica natura del bene prodotto, di interesse generale per la comunità, come l'elettricità, e l'apertura allo scambio con i non soci creavano una convergenza tra l'interesse dei soci e l'interesse della comunità, per cui, perseguendo il primo, veniva indirettamente perseguito anche il secondo. Dopo un avvio promettente, il filone di queste cooperative fornitrici di beni/servizi di interesse generale si è progressivamente prosciugato per una varietà di cause contingenti (l'espansione del settore pubblico nel campo dei servizi, le riforme della legislazione). Nell'ultimo stadio dell'evoluzione, a partire dall'ultimo quarto del secolo scorso, si assiste al distacco dalla mutualità. Se la nascita della moderna cooperazione di comunità ha segnato il passaggio da istituzioni pre-imprenditoriali all'impresa, qui il punto di svolta sta nel porre al centro dell'impresa esplicitamente e direttamente l'interesse della comunità. La frattura rispetto al precedente modello avviene con la comparsa delle cooperative sociali (legge 381/1991), che annoverano tra le finalità di impresa sia l'interesse generale della comunità sia interessi mutualistici particolari. Il passo successivo è il superamento della finalità mutualistica: a un certo punto diventa centrale l'interesse della comunità mentre i fini mutualistici passano in secondo piano. In tal modo si apre la strada a forme organizzative di impresa diverse dalla società cooperativa, che in passato era praticamente l'unica forma esistente. Contemporaneamente all'ampliamento delle forme organizzative, si verifica anche un'espansione

dell'impresa di comunità in settori di attività del tutto nuovi rispetto alle esperienze precedenti.

2. *Una definizione di impresa di comunità*

La fase più recente dell'evoluzione che a grandi linee abbiamo tracciato nel precedente paragrafo ruota, come abbiamo detto, intorno all'impresa di comunità. Il primo problema con cui dobbiamo fare i conti è che al momento non esiste una definizione consolidata né nella letteratura accademica né nella prassi. Pertanto, ai fini della nostra indagine, dobbiamo elaborarne una e questo è il compito del presente paragrafo.

Intorno all'impresa di comunità c'è oggi indubbiamente una grande varietà di vedute ma, al di là delle diversità, c'è anche un'idea di fondo su cui sembra difficile non essere d'accordo. L'idea può essere sinteticamente espressa mediante la seguente massima:

«Fare qualcosa *per* la comunità *con* la partecipazione della comunità attraverso un'*impresa*».

Gli elementi che la compongono, oltre all'impresa, sono due: il beneficio comunitario e la partecipazione della comunità. È difficile immaginare un'impresa di comunità, comunque la si voglia intendere, che non sia esercitata a beneficio della comunità e non presenti qualche forma di partecipazione della comunità. Una definizione di base che incorpora questi elementi è la seguente: è di comunità un'impresa che ha come oggetto la produzione di beni/servizi di interesse generale per la comunità ed è finanziata e gestita con la partecipazione dei suoi membri, a beneficio della comunità stessa⁹. Questa definizione è molto generale e ricomprende un ampio insieme di realtà diverse. Per essere utilizzabile a fini pratici è necessario, però, delimitarla

⁹ Questa definizione si richiama al Libro bianco di Euricse [2016] sulla cooperazione di comunità. Una precisazione terminologica è opportuna. I termini «cooperazione di comunità» e «impresa di comunità» hanno nell'uso corrente lo stesso significato (nella prima espressione cooperazione va intesa in senso generico, senza riferimento alla società cooperativa). Nel presente volume usiamo la seconda delle due espressioni per evitare confusione con la (società) cooperativa, che è solo una delle possibili forme organizzative del tipo di impresa che studiamo.

ulteriormente, precisando il significato attribuito a ciascuno degli elementi che la compongono. Procederemo in questo modo. Dall'osservazione estrarremo i contenuti essenziali da dare a ciascuno di essi e li comporremo in un quadro coerente. Quel che otterremo è una nozione operativa, che riflette una parte significativa delle esperienze concrete, senza la pretesa di includere ogni manifestazione del fenomeno: non dimentichiamo che si tratta di un fenomeno nuovo e in rapida evoluzione, difficile da classificare, di cui a noi interessa cogliere le tendenze di fondo.

Prima di addentrarci nel tema, rivediamo con qualche dettaglio in più un esempio di impresa di comunità di cui abbiamo già parlato e che è particolarmente significativo e utile: le cooperative elettriche storiche¹⁰. Si trattava, come abbiamo visto, di società cooperative¹¹ che furono istituite per portare l'energia elettrica in territori dove era assente e i cui soci – imprenditori collettivi – erano i residenti fruitori del servizio erogato, il quale era ovviamente di interesse generale per tutta la comunità, ovvero, come si dice, di interesse comunitario. La gestione dell'impresa aveva luogo su base democratica¹² e la partecipazione di tutti coloro che volevano assumersi la responsabilità dell'impresa era assicurata dal libero accesso allo status di socio della cooperativa. Queste prime esperienze – alcune delle quali sono tuttora in essere – sono particolarmente significative perché presentano già tutti gli elementi di base e costituiscono un importante modello di riferimento.

2.1. *Impresa*

Sia il beneficio comunitario sia la partecipazione sono nel nostro contesto riferite all'impresa. Dunque, prima di affrontare questi temi, dobbiamo chiarire cosa intendiamo qui con tale termine. Genericamente parlando, è impresa «ciò che si impegna a fare o che si ha in animo di fare» (Dizionario Treccani),

¹⁰ Cfr. con quanto detto sopra alla nota 8.

¹¹ Come regolate dal codice di commercio del 1882 (la prima cooperativa elettrica, la Forza e Luce di Aosta, è del 1894), che tuttavia nelle linee essenziali non si discosta su questo tema dal codice civile del 1942, si veda Buonocore [1994, cap. 1].

¹² «Ogni socio ha un solo voto, qualunque sia il numero delle azioni che possiede», art. 225, codice di commercio (1882).

dunque un'azione o un insieme di azioni, un'attività. Ciò che a noi interessa è più specifico, l'impresa in senso economico, e quindi il riferimento è ad attività con caratteristiche particolari, che vanno opportunamente circoscritte.

La prima discriminante riguarda il binomio produzione/consumo. Tutte le attività economiche ricadono nell'una o nell'altra categoria. L'impresa è strettamente legata alla *produzione*, nel senso che non si può avere impresa che abbia come oggetto esclusivamente il consumo di un bene¹³. Ciò che distingue la produzione dal consumo è la creazione di valore. Il consumo è tipicamente distruzione di beni e quindi di valore. La produzione al contrario è un'attività di trasformazione, capace di creare beni di valore maggiore di quelli che sono distrutti durante il processo.

Non tutte le produzioni sono però rilevanti per l'impresa ma solo quelle che travalicano le capacità produttive del singolo consumatore. Per illustrare il punto può essere utile qualche esempio. Sia l'energia elettrica sia il pane sono beni di interesse generale. Nelle comunità alpine dove sono nate le prime cooperative elettriche, il primo era prodotto da imprese – imprese di comunità, per la precisione – mentre il secondo normalmente ciascuno se lo produceva nel forno di casa. La differenza tra i due era nella tecnologia produttiva. Per l'elettricità non esistevano allora impianti di produzione a dimensione domestica, ed erano invece necessarie infrastrutture come dighe, generatori, linee elettriche, ecc., che eccedevano le capacità del singolo, per cui di fatto il fabbisogno individuale poteva essere soddisfatto solo producendo le quantità richieste dai singoli congiuntamente, mediante un unico processo di produzione. In poche parole, la produzione di elettricità presentava rilevanti economie di scala, assenti invece nella produzione del pane¹⁴. È questa una condizione generale della separazione della produzione dal consumo e del superamento della dimensione individuale della produzione (autoproduzione) in direzione di una dimensione collettiva, che è essenziale per l'impresa di ogni tipo, inclusa quella di comunità.

¹³ Anche per il diritto italiano non è possibile un'impresa finalizzata al puro godimento [Ferrara e Corsi 2001, 30].

¹⁴ Le economie di scala sono, com'è noto, la causa principale delle produzioni collettive, tipiche dell'impresa: quando la scala minima o efficiente della produzione eccede il fabbisogno del singolo consumatore, diventa

L'impresa, oltre alla produzione, ha un altro punto di riferimento cruciale, il *mercato*: comprare beni o servizi che sono usati nella produzione e vendere ciò che si produce sono i tratti universali delle imprese come oggi le conosciamo, che erano invece assenti nelle organizzazioni più antiche della produzione. L'impresa moderna non può esistere senza mercato e, per esistere, l'imprenditore – ovvero colui che esercita l'impresa – deve avere la capacità tecnica e giuridica di concludere scambi sul mercato.

Se produzione e rapporto con il mercato sono i due elementi basilari, certamente non sono sufficienti a definire l'impresa: ci sono elementi ulteriori che vanno presi in considerazione. Per produrre occorrono lavoro, beni intermedi (materie prime, semilavorati, ecc.) e beni strumentali (macchinari, immobili, ecc.). Nelle economie moderne tutti i fattori della produzione transitano attraverso il mercato (il lavoro è prevalentemente lavoro salariato; sui mercati dei capitali si acquisisce il capitale da impiegare nell'acquisto dei beni strumentali e nel finanziamento delle scorte). Acquisire sui mercati i fattori di produzione e farli interagire tra loro richiede un'*organizzazione*. Un'impresa è sempre un'attività produttiva organizzata. Un ulteriore aspetto da evidenziare è l'*abitudine*. Si può parlare di impresa se l'attività è finalizzata alla realizzazione di un unico progetto? Dal punto di vista logico ha poco senso. Un'organizzazione è qualcosa che ha un'esistenza autonoma dai progetti e dalle iniziative imprenditoriali da essa attuati: esiste anche quando non agisce e continua a esistere anche quando un progetto finisce. Dunque dura nel tempo.

Messi a fuoco questi elementi, dobbiamo ora interrogarci sui fini dell'impresa: esercitare un'attività produttiva, organizzata e abituale, per cosa? Molto spesso, anche nel comune sentire, l'impresa viene identificata con una sua forma specifica – l'impresa capitalistica – e vengono ad essa attribuiti come fini unicamente il profitto e la remunerazione degli investitori, più precisamente, la creazione di un surplus (utile) da distribuire agli investitori. In realtà, le possibili finalità dell'imprenditore in merito alla distribuzione del surplus non si limitano a questo e

conveniente aggregare le quantità domandate da più soggetti in un'unica produzione, superando così l'autoproduzione.

le forme di impresa che si osservano sono ben più numerose di quella capitalistica, anche se questa è certamente la più diffusa e nota. Il fine generale di ogni impresa è creare valore¹⁵, ovvero produrre un surplus economico attraverso la propria attività. Tuttavia questo non deve necessariamente essere destinato a remunerare chi investe capitale nell'impresa. Può addirittura essere distribuito a soggetti diversi dagli investitori ancor prima che si materializzi un profitto, come ad esempio fa la cooperativa di consumo che azzerà l'utile contabile, vendendo beni di consumo a un prezzo più basso di quello di mercato, e in questo modo di fatto distribuisce a loro il valore creato dall'impresa. Destinare quest'ultimo a una categoria di soggetti anziché ad altre determina le finalità specifiche dell'impresa, le quali a loro volta ne determinano la natura. Questo vale anche per l'impresa di comunità e per comprenderne la natura è indispensabile mettere a fuoco le sue finalità distributive.

Un punto su cui è difficile non essere d'accordo è che i frutti dell'impresa di comunità non possono essere goduti da coloro che forniscono il capitale di rischio. In altre parole, l'impresa di comunità non può essere gestita a favore di questi ultimi e la forma organizzativa deve essere tale da scoraggiare o impedire la distribuzione di dividendi, analogamente a quanto già avviene per le società cooperative a mutualità prevalente e le imprese sociali¹⁶. Pertanto, come queste, essa si colloca al di fuori del campo capitalistico¹⁷. Tutto ciò però è troppo poco: occorre sapere non solo cosa non può fare ma anche cosa in positivo fa, e questo è il tema del prossimo paragrafo.

2.2. *Beneficio comunitario*

La creazione di un beneficio per la comunità può aver luogo intenzionalmente, in quanto finalità espressamente per-

¹⁵ Ovvero la gestione deve rispondere a criteri di economicità (si veda Loffredo [1999]).

¹⁶ Si noti che tra la nozione di impresa che abbiamo delineato e quella del codice civile (impresa come attività finalizzata alla produzione e allo scambio, organizzata e professionale, si veda ad esempio [Ferrara e Corsi 2001, 30 ss.]) vi è compatibilità ma non identità: la produzione e la destinazione degli utili dell'impresa qui sono trattate in un'ottica più generale di quella del codice.

¹⁷ Precisamente nel Terzo settore.

seguita dall'impresa, oppure in modo non intenzionale, come esito del perseguimento di altre finalità. Le modalità possibili sono molteplici ma c'è un tratto comune a buona parte di esse – la produzione di beni/servizi di interesse comunitario (chiariremo più avanti cosa s'intende con ciò). Teoricamente sono possibili anche modalità che prescindono da questa. Ad esempio, è possibile che un'impresa svolga la sua attività al di fuori del territorio di riferimento e che la comunità non sia in alcun modo fruitrice dei beni da essa prodotti ma che il surplus economico che in tal modo si crea venga poi messo a disposizione della comunità (per finanziare servizi sociali sul territorio, costruire impianti sportivi ad uso comunitario, o altro). Questo secondo tipo di modalità tuttavia non trova riscontro nei casi analizzati nella nostra ricerca sul campo e pertanto non verrà approfondito ulteriormente.

Il primo passo da intraprendere è chiarire cos'è una comunità, concetto che ovviamente sta al centro del nostro discorso.

Comunità e territorio

I significati di comunità oggi in uso sono vari. Tradizionalmente la comunità è sempre stata associata a un luogo. Ma ci sono anche significati di comunità privi di connotati spaziali, come ad esempio le comunità di interessi, che nell'era di internet si sono diffuse enormemente. Non è questo di cui ci occupiamo qui. Quando si parla di comunità, non intendiamo semplicemente un gruppo di persone con interessi affini, ma una comunità di soggetti il cui interesse per il bene/servizio nasce dal fatto che essi *vivono in un dato luogo*, non da particolari bisogni professionali o di altra natura. La qualifica che apre l'accesso alla partecipazione – ad esempio attraverso l'acquisizione dello status di socio cooperatore, se la forma organizzativa dell'impresa di comunità è la società cooperativa – è quindi l'appartenenza a una comunità locale¹⁸. Se al membro di una comunità togliamo tutte le sue caratteristiche individuali (professione, età, stato familiare, ecc.) che sono presumibilmente differenti e possono essere fonte di discriminazione, cosa rimane? Il fatto di vivere

¹⁸ Con questo s'intende che tutti i residenti debbono avere la possibilità di partecipare, non che vanno esclusi i non residenti.

in un territorio associato a un particolare bene (il territorio in cui questo bene è disponibile e può essere goduto, usato), e i bisogni di cui parliamo sono quelli che nascono in relazione a ciò, ovvero bisogni dei residenti.

Interesse comunitario, beni di comunità

Abbiamo detto sopra che l'impresa di comunità produce beni/servizi di *interesse generale per la comunità* o, più brevemente, di *interesse comunitario*. Cosa s'intende con quest'espressione? Esaminiamola punto per punto. Notiamo anzitutto che l'*interesse* non presuppone l'uso effettivo: una persona può essere interessata a un bene, anche se al momento non lo sta utilizzando, perché potrebbe averne bisogno in futuro. Non solo. Molti servizi hanno una duplice natura: procurano un beneficio diretto a coloro che li usano ma anche benefici indiretti ad altri che non li usano. Un esempio è la scuola di paese. Gli anziani senza figli non usano il servizio, né lo useranno in futuro, e tuttavia anche loro possono avere un interesse al mantenimento nel paese del servizio scolastico: la scuola favorisce la permanenza di giovani coppie nel territorio e in un'ultima analisi favorisce la sopravvivenza della comunità, a cui anche gli anziani senza figli possono essere interessati. In questo caso la scuola produce non un singolo servizio ma un pacchetto di due servizi distinti: uno fruito dagli alunni e dalle loro famiglie (istruzione) e uno goduto dalla comunità (mantenimento della popolazione del luogo)¹⁹. In conclusione, oltre che nei fruitori attuali e diretti, l'interesse per un bene può sorgere anche nei fruitori potenziali e indiretti. Se questo interesse è *generale* per la comunità di riferimento, ciò vuol semplicemente dire che di quel bene *tutti* i membri della comunità sono fruitori di qualche tipo: attuali o potenziali, diretti o indiretti. Vediamo un esempio in negativo. L'assicurazione di responsabilità civile per la moto è un servizio (bene immateriale) che difficilmente può interessare tutti i membri di una comunità, neanche in modo potenziale: ci sono in ogni comunità soggetti che non

¹⁹ Nel linguaggio degli economisti il primo è un bene di consumo (privato); il secondo è un'externalità positiva per tutta la comunità, generata dal consumo del primo.

sono e, con ragionevole certezza, non saranno mai motociclisti (per avversione al mezzo o per qualche vincolo materiale che impedisce loro di usarlo).

Poiché ci occupiamo di impresa e delle produzioni per essa rilevanti, ci interessano qui di fatto solo i beni per i quali la scala di produzione minima o efficiente, di cui abbiamo parlato precedentemente, è maggiore del consumo individuale. Il pane dell'esempio del par. 1, pur essendo di interesse generale, non è un bene di comunità perché in quel caso i bisogni (consumi) individuali sono soddisfatti mediante l'autoproduzione (a differenza, come ricorderemo, dell'altro bene dell'esempio, l'energia elettrica). Quando un bene/servizio è di interesse comunitario ed è impossibile o non conveniente produrlo mediante autoproduzione, diciamo che è un *bene di comunità*²⁰. Un'impresa di comunità dunque tipicamente produce beni di comunità²¹.

Come si riconoscono i beni di questo genere? Il problema è che l'interesse generale non è una proprietà oggettiva dei beni, cioè non esistono qualità intrinseche che automaticamente li rendano di interesse generale. Un bene può essere di interesse generale per una comunità ma non per un'altra; può diventarlo o cessare di esserlo per la stessa comunità al cambiare delle circostanze. Un esempio può aiutare a comprendere il punto. La *Famiglia Cooperativa* è la denominazione delle cooperative trentine di consumo²². Come tutte le cooperative di consumo esse svolgono un'attività produttiva il cui prodotto è il servizio del commercio al dettaglio. Alcune hanno base cittadina ma punti di vendita anche in aree rurali, dove in molti casi i piccoli negozi da esse gestiti sono rimasti gli unici a servire quelle zone. Il servizio reso da questi negozi è potenzialmente di interesse generale per la comunità locale, mentre non lo è il servizio prodotto dal negozio della stessa cooperativa in città, pur vendendo entrambi gli stessi prodotti, con le stesse modalità, ecc., e il perché non è difficile da capire. In un mercato sufficientemente grande con una pluralità di fornitori,

²⁰ Si veda Mori [2014]. Questi beni non vanno confusi con i beni comuni, come diremo più avanti par. 3.3.

²¹ Anche se non tutti i beni di comunità sono prodotti da imprese di comunità, come mostra il prossimo esempio.

²² Si tratta di piccole società cooperative sparse su tutto il territorio provinciale e confederate in un consorzio (SAIT).

il venire meno di uno specifico operatore non fa venir meno la possibilità dell'approvvigionamento, né altera in modo apprezzabile le condizioni di mercato. L'offerta del servizio del singolo operatore è in queste circostanze inessenziale e non si può nemmeno dire di interesse generale per la comunità²³. Diverso è il discorso quando nel territorio di riferimento vi è un solo fornitore: chiaramente, il servizio di quell'unico operatore è essenziale per la comunità e sicuramente di interesse comunitario (la presenza del punto vendita, s'intende, non l'identità di chi lo gestisce)²⁴. In altre parole, la comunità è interessata alla presenza del servizio sul territorio, ma questo non significa che sia interessata alla fornitura da parte di uno specifico operatore. Questo esempio fa vedere chiaramente che la natura comunitaria del bene non dipende solo dalle sue caratteristiche intrinseche (in questo caso abbiamo un servizio con le medesime caratteristiche fisiche, sia in aree rurali sia in città) ma anche da fattori esterni (il mercato, nel nostro esempio). Un altro interessante fatto evidenziato dall'esempio è che anche imprese non di comunità possono produrre beni di interesse generale per la comunità e che una stessa organizzazione può produrre contemporaneamente beni di questo tipo e altri che invece non lo sono.

Nell'impresa di comunità di cui stiamo discutendo il beneficio comunitario si fonda sulla creazione di beni di comunità. È sufficiente questo a garantire che l'attività dell'impresa si traduca sempre in un beneficio comunitario? No, e per questo nella definizione che abbiamo dato all'inizio del paragrafo viene inserita la clausola «a beneficio della comunità». In effetti, un'impresa che produce un servizio di comunità, come ad esempio la distribuzione dell'energia elettrica in monopolio, potrebbe avere una motivazione di profitto e praticare prezzi vessatori, *contro* gli interessi della comunità. Riprenderemo questo punto più avanti (par. 2.3) quando tratteremo della

²³ Si noti che, se un servizio è essenziale per una comunità, è sicuramente di interesse generale per essa, ma non viceversa.

²⁴ Va sottolineato un fatto: nell'esempio discusso è la natura complessiva del mercato e non solo il numero degli operatori attivi a far sì che non vi sia nessuno specifico operatore la cui presenza è di interesse comunitario. In generale, l'interesse della comunità per un singolo operatore non è univocamente determinato dal numero dei fornitori sul mercato.

partecipazione (una bassa partecipazione può causare fenomeni come quello descritto) ma sembra del tutto indiscutibile che in casi del genere non si possa parlare di beneficio comunitario: l'impresa di comunità deve generare un tangibile beneficio per la comunità e, quando per qualche motivo ciò non si verifica, siamo di fronte a qualcosa di diverso.

2.3. *Partecipazione della comunità*

Di enti che producono benefici a favore della comunità ce ne sono tanti ma non tutti sono imprese di comunità: in effetti è importante non solo cosa si fa ma anche *come*. A questo riguardo ha un ruolo fondamentale la *partecipazione* dei membri della comunità²⁵.

Per partecipazione si possono intendere varie cose ma ai nostri fini sono rilevanti tre accezioni: partecipazione alle *decisioni* riguardo alla gestione, partecipazione al *godimento dei frutti* dell'attività, partecipazione al *finanziamento*. Come ciascuna di esse in concreto si possa realizzare dipende dalle caratteristiche dell'impresa e in primo luogo dalla forma organizzativa che essa assume. Se ad esempio si tratta di una cooperativa elettrica (la società cooperativa, come vedremo, è la forma giuridica più frequente), la partecipazione alle scelte gestionali avviene con l'acquisizione dello status di socio della cooperativa, e conseguentemente dei diritti amministrativi (diritto di voto, ecc.) ed economici (diritto ai dividendi, ecc.) e degli obblighi (conferimento di una quota di capitale o acquisto di azioni, ecc.) che ciò comporta. In questo caso la partecipazione alle decisioni di gestione implica anche la presenza delle altre due modalità (al godimento dei frutti e al finanziamento dell'impresa), ma non sempre è così. In effetti si può avere partecipazione alla gestione e al finanziamento senza godimento dei frutti, come quando è in vigore un vincolo assoluto di non distribuzione degli utili. Può mancare anche il finanziamento, se vi sono fonti di finanziamento esterne alla comunità (anche

²⁵ Per brevità nel seguito al posto dell'espressione «membro della comunità» useremo occasionalmente il termine «cittadino» (nota bene: in senso generico, senza alcun riferimento alla cittadinanza come complesso di diritti politici e civili), così come nel linguaggio corrente «impresa dei cittadini» viene talvolta usata al posto di «impresa di comunità».

se dobbiamo ricordare che una delle ragioni d'essere di queste imprese è proprio il coinvolgimento di risorse finanziarie private locali nella produzione dei beni di comunità). Sembra invece imprescindibile, affinché si possa parlare di impresa di comunità in senso pieno, il coinvolgimento in qualche forma dei membri della comunità nelle scelte gestionali (sulle modalità pratiche torneremo nel cap. II). Un'impresa che opera a favore della comunità senza alcun coinvolgimento di quest'ultima nelle decisioni gestionali è un'impresa *per* la comunità, più che un'impresa *di* comunità. Dunque, nell'impresa di comunità la partecipazione che ci interessa è in primo luogo la partecipazione alle scelte gestionali, eventualmente accompagnata dalla partecipazione al finanziamento e al godimento dei frutti.

Quando parliamo di partecipazione della comunità intendiamo *tutti* i suoi membri? Sembra un requisito assai impegnativo, forse irrealizzabile nella maggior parte dei casi. Tornando all'esempio della cooperativa, abbiamo visto che, per prendere parte alle decisioni riguardo alla gestione, è necessaria l'acquisizione dello status di socio. Nessuno però è obbligato a diventare socio e normalmente non tutti i membri della comunità lo diventeranno. Se prendiamo le cooperative elettriche storiche ancora attive in Italia, si vede come alcune di esse includano tutte le famiglie del loro territorio di riferimento, mentre altre non le includono (nonostante siano aperte a tutti i residenti)²⁶. È quindi chiaro che identificare come imprese di comunità solo quelle dove tutti i membri della comunità di riferimento hanno *attualmente* un ruolo nelle decisioni di gestione sarebbe eccessivamente restrittivo. In che senso allora si parla in queste circostanze di partecipazione della comunità?

La partecipazione a cui occorre far riferimento è quella *potenziale*. Vi è partecipazione della comunità se tutti i membri della comunità di riferimento hanno la facoltà di accedere alle decisioni gestionali ed eventualmente anche al godimento dei frutti e al finanziamento dell'impresa, secondo le regole previste dalla legge per la specifica forma organizzativa e dalle norme convenzionali contenute in statuti, regolamenti, ecc. Il requisito fondamentale è che queste regole rispettino il principio

²⁶ In Italia appena un terzo delle cooperative elettriche ricade nella prima categoria [Spinicci 2011a].

dell'*eguale trattamento*: quello che può fare uno, nello stesso modo lo deve poter fare qualsiasi altro membro della comunità di riferimento, senza alcuna discriminazione. Può esserci come non esserci, ad esempio, una (limitata) distribuzione di utili o altri benefici individuali, ma, se c'è, questa deve essere accessibile a tutti secondo le regole fissate. Pertanto se, per partecipare alla distribuzione, le regole richiedono la qualifica di socio, lo status di socio deve essere liberamente accessibile a tutti²⁷. Ciò che è determinante, indipendentemente dalle modalità concrete di attuazione, è che sia garantito libero e uguale accesso a tutta la comunità.

Un'ultima osservazione su questo punto. Il principio del libero accesso presenta evidenti somiglianze con quello della «porta aperta» proprio delle società cooperative²⁸. Il lettore potrebbe chiedersi se per caso non vi sia sovrapposizione. Più precisamente, potrebbe chiedersi: è esso implicito nel principio della porta aperta, ovvero, se l'impresa di comunità assume la veste della società cooperativa, il principio dell'uguale trattamento è automaticamente soddisfatto? La risposta è negativa. In Italia la porta aperta ha un'accezione particolare: in pratica, consiste nel divieto per la società cooperativa di limitare l'accesso a un numero massimo di soci fissato dallo statuto (anche se la legge ammette poi che l'accesso possa essere condizionato all'accettazione da parte degli amministratori, eventualmente anche con l'intervento dell'assemblea)²⁹. Questo vuol dire che il principio della porta aperta può essere soddisfatto anche con un grado di apertura alla società circostante molto basso. In una cooperativa di lavoro, ad esempio, possiamo avere porta aperta anche se sono ammessi solo lavoratori di una tipologia molto specifica e numericamente ristretta (i marmisti, i doratori,

²⁷ La libertà d'accesso deve essere sostanziale, non solo formale. Se ad esempio la forma assunta dall'impresa di comunità fosse quella cooperativa e si fissasse una quota minima di capitale tale che solo una piccola parte della comunità fosse nelle condizioni di poterla versare, chiaramente il principio del libero accesso, seppur formalmente garantito, nella sostanza sarebbe violato.

²⁸ Si vedano in proposito la Dichiarazione d'Identità Cooperativa di ICA (Principio 1) del 1995 e Fici [2012].

²⁹ Più precisamente a decidere l'ammissione di nuovi soci sono gli amministratori della società cooperativa, art. 2528 codice civile, e in ultima istanza l'assemblea dei soci in caso di rigetto da parte del consiglio d'amministrazione (ivi, comma 4).

ecc.), purché non vi sia alcuna limitazione statutaria di numero. È chiaro che il principio della porta aperta così declinato non garantisce che la cooperativa di comunità includa un'intera comunità, ovvero tutti coloro che sono potenzialmente o attualmente interessati al bene fornito da essa. Per avere impresa di comunità, quando essa si incarna in una società cooperativa, si deve andare oltre la porta aperta dell'attuale legislazione.

Accesso ai beni di comunità

Abbiamo visto sopra che, affinché un'impresa sia di comunità, non è necessaria la partecipazione totalitaria dei membri della comunità, purché sia salvo il principio dell'accesso non discriminatorio, ovvero sia consentito a tutti i soggetti interessati a un bene di comunità l'accesso all'impresa che lo produce alle stesse condizioni. Ma l'apertura nei confronti della comunità non può fermarsi qui. È compatibile con l'idea di impresa di comunità una discriminazione nell'accesso *al bene*? Suonerebbe assai strano se si ammettesse un accesso indiscriminato all'impresa (nei modi previsti dalle regole interne) ma poi vi fosse una qualche forma di discriminazione nell'accesso al bene, nei confronti di qualche gruppo di individui. Le cooperative elettriche ancora una volta tornano utili a fini illustrativi. Esse sono al servizio di tutta la comunità, anche quando non tutti i residenti sono soci della cooperativa. Quando al bene di comunità si accede attraverso lo scambio – come nel caso dell'energia elettrica – lo scambio con clienti estranei all'impresa non può essere soggetto a restrizioni. Se si ammettono tutti i cittadini (membri della comunità) a partecipare all'impresa su un piano di parità ma si offre il bene prodotto selettivamente, escludendo alcuni membri della comunità, c'è evidentemente un salto logico e non ci può essere impresa di comunità. Certamente non è necessario, come abbiamo detto più volte, che tutti i membri della comunità di riferimento effettivamente utilizzino i suoi beni/servizi (è sufficiente che abbiano un interesse per essi, ossia siano utenti potenziali o indiretti), ma altrettanto certamente non può verificarsi che non li utilizzano perché viene loro negato l'accesso. Quindi *l'accesso non discriminatorio al*

bene di comunità è un naturale e necessario complemento del principio dell'uguale accesso all'impresa³⁰. In sintesi, l'impresa di comunità deve garantire a tutti i cittadini un accesso non discriminatorio sia all'impresa sia ai beni di comunità da essa prodotti.

Partecipazione e beneficio della comunità

Ritorniamo per un momento sul tema del beneficio comunitario. Nella nostra definizione di impresa di comunità si afferma espressamente che essa deve essere esercitata «a beneficio della comunità». Però alla luce di quanto abbiamo detto sopra, qualcuno potrebbe ritenere questa precisazione ridondante: se i membri della comunità indirizzano la gestione, si presume che lo facciano a proprio beneficio. L'osservazione è in sé ineccepibile ma non dobbiamo dimenticare che nell'impresa di comunità è garantita la partecipazione potenziale, non quella attuale di tutti i membri della comunità. Non si può dunque escludere che in una certa fase della vita dell'impresa vi sia una partecipazione effettiva bassa e che in un caso del genere i pochi coinvolti possano perseguire interessi in conflitto con quelli della maggioranza della comunità. Ancora una volta un esempio può essere utile per chiarire il punto.

Immaginiamo un'ipotetica cooperativa elettrica (usiamo di nuovo questo contesto, particolarmente conveniente a fini esemplificativi) dove, pur essendo l'accesso aperto a tutta la comunità, sono di fatto soci solo coloro che vi lavorano (sottolineiamo che si tratta di un caso assolutamente ipotetico, senza riscontri concreti, ma utile all'argomentazione). Gli interessi di questi lavoratori (che sono anche consumatori di energia elettrica, ma questa è evidentemente una funzione di minore rilevanza per il benessere individuale rispetto a quella di lavoratore) sono presumibilmente in conflitto con quelli della comunità, prevalentemente costituita da utenti del servizio. Se hanno mano libera, possono prendere decisioni a

³⁰ Se il bene in questione è un servizio pubblico l'accesso non discriminatorio è in molti paesi imposto dalla legge in virtù del principio del «servizio universale». Qui si parla di un requisito generale dell'impresa di comunità che vale per tutti i beni.

danno della comunità, come tenere alti i prezzi dell'energia elettrica, al pari di un gestore lucrativo. Difficilmente potremmo accettare di classificare una cooperativa del genere come impresa di comunità, pur soddisfacendo essa tutti gli altri requisiti (produzione di un bene di interesse comunitario, libero e non discriminatorio accesso dei cittadini, ecc.), perché, ricordiamo, con l'impresa di comunità si vuole beneficiare non un soggetto o un gruppo qualunque ma tutta la comunità³¹: il beneficio che si produce deve raggiungere tutti i membri della comunità e questo deve valere sempre, anche quando la partecipazione effettiva risulti bassa. Notiamo per inciso che nelle cooperative elettriche, come storicamente si sono sviluppate, il caso ipotetico che abbiamo discusso non si è in effetti verificato, grazie a norme statutarie e a una prassi per cui la fornitura ai non soci avveniva alle stesse condizioni dei soci (salvo il godimento di ristorni, riservato a questi ultimi). Queste regole sommate ad alcune caratteristiche della società cooperativa – in particolare l'indivisibilità delle riserve (destinate al miglioramento del servizio e delle condizioni economiche agli utenti) e la libertà di accesso alla società per tutti gli utenti, grazie a un'interpretazione inclusiva del principio della porta aperta – sono state sufficienti a garantire che si generasse un beneficio per la comunità, anche se l'obiettivo esplicito perseguito dalla società era di tipo mutualistico. Notiamo inoltre che il divieto di distribuzione di utili ai fornitori del capitale di rischio (dividendi) e il vincolo della indivisibilità del patrimonio (si veda par. 3.1) sono due degli strumenti che possono essere impiegati in generale, anche al di fuori della organizzazione cooperativa, per orientare l'attività dell'impresa a beneficio della comunità.

³¹ A maggior ragione non lo sarebbe un'ipotetica cooperativa elettrica che restringesse la qualifica di socio ai propri lavoratori. Anche se questi lavoratori appartenessero tutti alla comunità di riferimento, costituirebbero un sotto-gruppo caratterizzato per qualifica professionale e la titolarità d'impresa verrebbe di fatto condizionata al possesso di quella qualifica professionale ad esclusione di tutti gli altri membri della comunità. Pertanto non si baserebbe sulla comunità più di quanto non faccia una qualunque impresa esercitata da un ristretto numero di investitori. In effetti, le cooperative elettriche storiche avevano come soci non i lavoratori, ma i propri clienti, una qualità posseduta, almeno a livello potenziale, da tutti i residenti.

3. Elementi accessori e approfondimenti

3.1. Indivisibilità del patrimonio

Dopo aver esaminato i caratteri fondanti dell'impresa di comunità, occorre porre mente ad alcuni caratteri accessori ma importanti. In Italia uno dei principi da lungo tempo entrati a far parte della forma legale della cooperativa è quello dell'*indivisibilità del patrimonio*, che vieta ai soci di appropriarsene in qualunque modo³². Grazie a ciò, le cooperative non possono in pratica essere oggetto di acquisizione («scalata») da parte di alcuno. Una simile misura è auspicabile anche per l'impresa di comunità, perché il patrimonio che si crea sia al servizio della comunità non solo oggi, ma anche *in futuro*. Il patrimonio dell'impresa di comunità è della comunità (è di fatto un bene comune) e deve in ogni modo essere impedita l'appropriazione da parte di chicchessia³³. Altrimenti vanno introdotte opportune norme convenzionali atte a impedire o limitare la sottrazione del patrimonio dell'impresa di comunità all'uso comunitario³⁴. Non proseguiremo oltre su questo tema: qui ci basta affermare il principio. Notiamo che questo tipo di misura, pur fortemente auspicabile, è solo accessoria, nel senso che la sua mancanza non impedisce all'impresa di essere di comunità, purché soddisfi i requisiti del par. 2: se sono soddisfatti, la natura comunitaria al momento presente sussiste; quel che manca è la garanzia che questa persista nel tempo e non si tramuti invece in qualcos'altro nel futuro.

³² Ci riferiamo qui alle regole introdotte con la Legge Basevi (D.Lgs. C.P.S. 14 dicembre 1947, n. 1577), successivamente confluite nei requisiti di mutualità prevalente dopo la riforma del codice civile del 2003, e cioè divieto di distribuzione ai soci delle riserve durante la vita e del patrimonio netto allo scioglimento della società. Ricordiamo che in Italia per le società cooperative ci sono anche limiti al trasferimento delle quote di capitale e delle azioni, che di fatto impediscono di avere un mercato di questi titoli, a differenza che per le società capitalistiche.

³³ Si noti che, se l'impresa di comunità assume la forma della cooperativa a mutualità prevalente oppure assume la qualifica di impresa sociale secondo la nuova formulazione del D.Lgs. 112/2017 e successive modifiche, questo requisito è automaticamente soddisfatto.

³⁴ Non possiamo non notare che con alcune forme societarie, come la società per azioni, tale compito sia particolarmente ostico, a meno che non assuma la qualifica di impresa sociale.

3.2. *Quante imprese di comunità sul territorio?*

In linea di principio, anche se nel nostro campione non abbiamo esempi del genere, possono convivere in un medesimo territorio più imprese di comunità che hanno la medesima comunità di riferimento ma producono beni di comunità diversi. Più frequenti invece, come mostrano le esperienze del nostro campione (si veda cap. VI), sono le imprese di comunità che contemporaneamente hanno più linee produttive e producono diversi beni di comunità, eventualmente mediante strutture organizzative separate per ciascuna linea produttiva. In effetti l'impresa di comunità può incarnarsi, oltre che in una singola organizzazione (ad esempio una società cooperativa, una società a responsabilità limitata, ecc.), anche in strutture organizzative complesse, articolate in più unità giuridicamente separate ma facenti parte di un unico gruppo a direzione unitaria, a differenza che in passato dove invece l'esercizio delle attività all'interno di una sola entità organizzativa – nella forma di società cooperativa – era la norma.

Viene da chiedersi se si possono anche avere sullo stesso territorio più imprese di comunità che producono lo *stesso* bene di comunità. La domanda non riguarda il nostro campione, dove esempi del genere sono assenti, ma è di rilievo generale. Effettivamente non si può escludere questa possibilità. Ragionando in astratto, ci sono due motivi principali che possono portare a una situazione del genere: 1) diseconomie di scala; 2) preferenze ideologiche dei partecipanti. Riguardo al primo, è possibile che la dimensione ottimale dell'organizzazione sia inferiore alla domanda del bene da parte della comunità, a causa di diseconomie di natura tecnologica o organizzativa che possono rendere non conveniente la concentrazione dell'offerta di mercato in un'unica unità produttiva/organizzativa. Una seconda possibilità è che ci siano modalità diverse di produrre il bene che rispecchiano sensibilità diverse – culturali, religiose, ecc. – verso cui i partecipanti possono non essere indifferenti (ciò che nella teoria economica va sotto il nome di «preferenze ideologiche»). Questo giustificerebbe la presenza di più imprese di comunità, che comunque debbono rispettare i requisiti fondamentali: tutte debbono avere il comune obiettivo di beneficiare l'intera comunità, sia pure con modalità diverse;

tutti i membri della comunità debbono avere libero accesso a tutte, senza discriminazioni di alcun tipo (tutti debbono avere la facoltà di fare tutto in base alle *proprie* scelte).

3.3. *Beni comuni e impresa di comunità*

Quando si parla di beni comuni è naturale pensare alla comunità e da lì all'impresa di comunità il passo è breve. Data la vicinanza dei due concetti, c'è il rischio di fare confusione. Non ha certo senso affermare che l'impresa di comunità è un bene comune, inteso nel senso usuale di oggetto materiale: essa è, come abbiamo spiegato, un'attività e quindi l'identificazione dell'uno con l'altra è impossibile. Semmai l'impresa di comunità ha a che vedere con il bene comune in senso etico: l'impresa di comunità esiste per il bene della comunità, quindi per *il* bene comune. Ma, tornando ai beni comuni al plurale, sono innegabili le connessioni con l'impresa di comunità. Peraltro questo ci riporta al punto di partenza del nostro percorso: si ricorderà che siamo partiti dall'uso collettivo di beni di proprietà comune, i quali sono una delle categorie oggi frequentemente identificate come beni comuni. È dunque inevitabile parlarne.

Purtroppo quello dei beni comuni è un terreno scivoloso. I significati in uso sono molteplici e le correnti di pensiero che si raccolgono intorno a essi sono piuttosto differenziate per fondamenti teorici e finalità pratiche. Non è certo questo il luogo per passare in rassegna le diverse posizioni in campo, né tantomeno tentare una improbabile sintesi, tutte operazioni che inevitabilmente ci distoglierebbero dai nostri fini³⁵. Procediamo allora in altro modo: prendiamo come riferimento una definizione particolarmente rilevante, quella data da Labsus (Laboratorio per la sussidiarietà), che in Italia è una delle più attive e consolidate istituzioni per lo studio e la promozione dei beni comuni, e ci confrontiamo con questa. Secondo Labsus i beni comuni sono «beni, materiali e immateriali, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere della comunità e dei suoi membri, all'esercizio dei diritti fonda-

³⁵ Il lettore interessato può trovare una ampia e aggiornata trattazione del tema in Sacconi e Ottone [2015].

mentali della persona e all'interesse delle generazioni future»³⁶. Inoltre in questa visione i beni comuni richiedono una gestione di tipo particolare, cioè l'«amministrazione condivisa dei beni comuni», dove la condivisione è con gli enti pubblici che hanno un qualche titolo sui beni stessi.

In concreto, quando in Italia si parla di beni comuni, si fa usualmente riferimento a beni immobili (fabbricati, terreni), spesso di proprietà pubblica, che per loro natura sono suscettibili di un uso collettivo (es. parchi urbani) o di essere trasformati per consentire un tale uso (es. le ex caserme dell'esercito in stato di abbandono). Beni di questo tipo in alcuni casi sono immediatamente fruibili dalla comunità (es. i parchi boschivi), ma in altri invece la fruizione può richiedere un'attività economica esercitata su di essi, il che li riporta nel perimetro dell'impresa e dell'impresa di comunità in particolare. L'esempio classico è la scuola dismessa che viene trasformata per un uso diverso. Questo richiede subito degli investimenti e nel corso del tempo manutenzione e migliorie, che possono essere finanziati in vario modo, tra cui una gestione imprenditoriale del bene attraverso un'impresa di comunità. In questo modo il bene comune diventa lo strumento di produzione mediante il quale si producono beni di comunità, tipicamente servizi destinati ai cittadini con le caratteristiche che abbiamo visto precedentemente. Non tutti i beni di comunità sono però di natura collettiva – possono essere servizi perfettamente privati in senso economico – e possono non richiedere per la loro produzione dei beni comuni come quelli appena visti. Inoltre, può mancare la condizione della gestione condivisa con un ente pubblico, come in diversi dei casi concreti che tratteremo nei capitoli seguenti. Dunque l'impresa di comunità non è necessariamente legata alla presenza di beni comuni e

³⁶ Art. 2 del prototipo del Regolamento Labsus [2017]. Questa definizione si rifa ai lavori della commissione Rodotà ed è complessivamente frutto di una riflessione teorica di lungo respiro (su questo rimandiamo a Borzaga [2015]). Essa è anche sufficientemente ampia da includere molti dei significati correnti nella letteratura scientifica. Notiamo in particolare che vi rientrano i beni comuni nel senso delle discipline economiche, cioè beni che sono contemporaneamente rivali e non escludibili, anche se non si limita a questi: la nozione di beni comuni di cui stiamo discutendo è più ampia di quella strettamente economica.

si può sviluppare anche al di fuori di questo campo. Tuttavia, è innegabile la vicinanza tra i due mondi e questa non può essere ignorata. Anzi, l'interazione tra beni comuni – quelli identificati da Labsus come tali – e impresa di comunità può aprire prospettive interessanti sul piano operativo.

Gestire beni comuni attraverso l'impresa di comunità significa portare nella gestione di questi beni una dimensione di impresa e nuove modalità di partecipazione della comunità. Una delle modalità possibili di partecipazione è la partecipazione operativa, ovvero l'attività concreta esercitata in prima persona, tipicamente sotto forma di volontariato. Questo modello di partecipazione funziona finché abbiamo a che fare con attività di bassa complessità e a basso contenuto tecnologico, che non richiedono competenze lavorative specializzate. Quando però si allarga la prospettiva ad attività produttive di più elevato livello tecnologico, che richiedono competenze specializzate, quel modello è difficile da mantenere. Significativi a questo riguardo sono i servizi pubblici locali come energia, acqua, trasporti, che già oggi sono uno dei campi di azione dell'impresa di comunità e che potrebbero in futuro acquistare un'importanza anche maggiore³⁷. In questi casi la forma di partecipazione più idonea è attraverso l'impresa: i cittadini partecipano, non direttamente all'attività ma alle decisioni riguardo alla gestione dell'impresa costituita per svolgere quella specifica attività. Naturalmente la partecipazione operativa – ovvero l'impegno diretto dei cittadini nell'attività materiale svolta – non è incompatibile con la partecipazione all'impresa che la gestisce, ma non è più un requisito necessario. Un vantaggio non trascurabile dell'interposizione dell'impresa di comunità tra cittadini e attività è che essa consente la partecipazione effettiva anche di coloro che per un qualunque motivo non hanno la possibilità di impegnarsi direttamente nell'attività materiale. Il passaggio all'impresa dunque consente di ampliare i settori di attività in cui la comunità può diventare soggetto attivo ma anche, non secondariamente, di ampliare la stessa partecipazione dei cittadini. In definitiva, quando un bene comune si presta a un utilizzo imprenditoriale, l'impresa di comunità si propone

³⁷ Per approfondimenti su questo tema rimandiamo a Mori [2013; 2017].

come soluzione naturale, in linea con le antiche esperienze di partecipazione e volontariato.

4. *Impresa di comunità e democrazia*

Ritorniamo al vescovo Gebardo, da cui siamo partiti all'inizio del capitolo. La vicenda della valle di Fiemme presenta un aspetto che merita sottolineare: a creare l'istituzione comunitaria è in questo caso il potere centrale (qui rappresentato dal vescovo-principe) che si spoglia di una parte delle sue prerogative e le cede alla comunità locale, avviando così una gestione autonoma e democratica in alcuni ambiti della vita pubblica. La gestione dei beni comuni (foreste), che abbiamo citato in precedenza, era solo una di quelle delegate dai Patti Gebardini e neanche la più importante – veniva tra l'altro demandata alla Comunità di Fiemme la giurisdizione su alcune materie³⁸ – anche se certamente la più duratura, essendo esercitata ancora oggi, mentre tutte le altre sono state assorbite dallo Stato. In pieno Medioevo viene dunque istituita una democrazia locale grazie a un decentramento funzionale dello Stato centrale.

Questa storia antica di Fiemme è in realtà modernissima, addirittura si proietta nel futuro. Il tema è: quando la gestione comunitaria riguarda servizi pubblici, ovvero di interesse generale e di competenza dello Stato, di fatto siamo di fronte a un decentramento funzionale che cambia l'assetto organizzativo dello Stato. In questo caso, attraverso l'impresa di comunità, si realizza una maggiore partecipazione dei cittadini non solo alla gestione economica ma anche al governo politico. Il fenomeno interessa tutta l'impresa di comunità, ma in modo particolare la cooperativa di comunità, dove vi è partecipazione dei cittadini alla gestione in modo democratico. Di queste implicazioni ora vogliamo discutere brevemente.

Il decentramento funzionale è efficacemente descritto nel seguente passo di Keynes [1926; trad. nostra]:

Credo che in molti casi la dimensione ideale dell'unità organizzativa e decisionale si collochi in un punto intermedio fra l'individuo e lo Stato

³⁸ Si veda Sartori Montecroce [2002].

moderno. Avanzo pertanto l'idea che il progresso stia nello sviluppo e nel riconoscimento di enti semi-autonomi che vadano ad affiancare gli enti pubblici in senso stretto e il cui criterio di azione nei propri ambiti sia unicamente il bene pubblico, così come essi lo interpretano, e dalle cui decisioni siano esclusi motivi di vantaggio privato, benché possa essere ancora necessario, finché non si accresca maggiormente l'ambito dell'altruismo umano, lasciare un certo campo al vantaggio individuale di particolari gruppi, classi o professioni – enti che nella gestione ordinaria debbono essere di massima autonomia, all'interno dei limiti loro imposti, ma in ultima istanza sottoposti alla sovranità della democrazia quale si esprime attraverso il Parlamento.

In questa sintesi sono presenti tutti i punti rilevanti per la nostra discussione: l'interesse generale non è rappresentato solo dallo Stato, anzi è bene che non sia rappresentato solo dallo Stato, il quale deve essere accompagnato in questo da altri soggetti, di rango meno elevato («intermedi», «semi-autonomi»), tuttavia anch'essi portatori dell'interesse generale. Più o meno negli stessi anni anche altri si muovevano nella medesima prospettiva, in Gran Bretagna – prevalentemente negli ambienti del socialismo corporativo – e altrove (in Francia ad esempio Charles Gide – economista teorico dell'impresa cooperativa – che fu fautore di idee molto simili, si veda in particolare [Gide 1922]).

Particolarmente interessante ai nostri fini è l'elaborazione di Cole [1920a; 1920b] (ma si veda anche [Webb e Webb 1921]). Nella visione di Cole la società è un complesso di comunità, differenziate per interessi. Lo Stato con le sue attività tocca gli interessi delle diverse comunità. Queste comunità possono a loro volta prendere parte attiva nella promozione dell'interesse pubblico, se sono istituzionalmente organizzate su base democratica e si fanno carico della funzione pubblica specifica che interferisce con i loro interessi (benessere), esercitando un controllo politico diretto su questa funzione. È quello che Cole chiama un «sistema di rappresentanza funzionale»: il governo democratico dello Stato non è unitario o differenziato su base territoriale ma è differenziato su base funzionale. Ogni funzione deve essere appannaggio, a livello di governo, della comunità interessata. Non c'è dunque un unico soggetto portatore degli interessi generali, ma più soggetti, organizzati in associazioni/corporazioni, che si

prendono cura delle funzioni pubbliche specifiche (servizi) e ricomprendono i cittadini più direttamente toccati dalle funzioni svolte (servizi erogati).

Sorvoliamo su diversi aspetti di questa teoria, come la socializzazione dei mezzi di produzione, il fine dell'equità economica, ecc., ma su uno organizzativo, non secondario per il nostro discorso, vogliamo soffermarci. Cole è consapevole che nelle società di massa esiste un problema di leadership. Anche per le associazioni/corporazioni un governo rappresentativo è necessario se queste superano una certa dimensione: la democrazia diretta in senso assoluto è pura utopia perfino a questo livello. Tuttavia la perniciosa separazione dei rappresentanti dai rappresentati, che è vista da Cole (e più in generale dai teorici partecipazionisti) come il male fondamentale delle democrazie moderne, può trovare rimedio in ambito decentrato attraverso il «principio di funzione», cioè l'autorganizzazione democratica dei cittadini intorno a un'attività/servizio specifica (*function*). In questa organizzazione il controllo dei cittadini sulla funzione/servizio è esplicito e specifico, quindi c'è un grado di controllo maggiore che non da parte dell'amministrazione centralizzata (o dell'impresa pubblica). Il principio di funzione comporta una catena di controllo più corta che non nel modello gerarchico tradizionale. Anche laddove a governare la «corporazione» siano rappresentanti eletti dai membri della comunità di riferimento, vi è un aumento naturale di efficacia nell'attività di controllo, grazie alla specializzazione dei campi che sono oggetto di decisione politica da parte dei rappresentanti. Requisito essenziale per il funzionamento della rappresentanza funzionale è «la costante partecipazione dell'uomo della strada alla conduzione di quelle parti della struttura della società in cui ha maggiore interesse e che pertanto ha una maggiore possibilità di comprendere» [Cole 1920a, 114, trad. nostra]. Il sistema funziona, nell'idea di Cole, grazie alla partecipazione attiva dei cittadini alla vita delle «corporazioni», e specificamente dopo il momento elettorale. Le elezioni a qualsiasi livello non sono mai, in questa visione, punto di arrivo ma punto di partenza per i cittadini e il loro impegno civile e politico.

La democrazia partecipativa si realizza quando le decisioni politiche vengono spostate dal centro – la rappresentanza

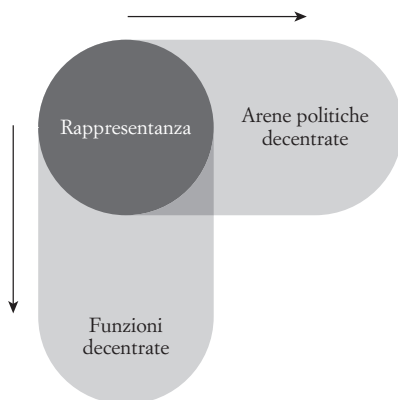


FIG. 1.1. Democrazia e decentramento.

elettiva e gli organi di governo che da essa emanano – ai cittadini. Il grafico seguente rappresenta come un sistema di democrazia rappresentativa possa evolversi in senso più partecipativo, inglobando una maggiore partecipazione dei cittadini in diverse forme.

In sostanza, si tratta di frammentare il potere in capo ai rappresentanti elettivi al centro dello Stato e trasferirlo almeno in parte ai cittadini, lungo due possibili direzioni: *in orizzontale*, per moltiplicazione degli organi («arene politiche») che concorrono con i rappresentanti alla formazione delle decisioni negli stessi ambiti che sono oggetto di intervento da parte degli organi elettivi o da essi emanati (governo), e *in verticale*, per decentramento di funzioni specifiche a favore di entità dotate di poteri di intervento limitati a esse. Nel primo caso gli organi, intervenendo sugli stessi ambiti, si collocano, a livello decisionale, sullo stesso piano del centro. Nel secondo caso gli enti decentrati su base funzionale si collocano a un livello decisionale più basso, in quanto ristretto a un ambito limitato, che viene sottratto all'influenza del centro. Per analogia con i corrispondenti concetti economici possiamo parlare per i due casi rispettivamente di dis-integrazione orizzontale e dis-integrazione verticale.

L'analisi economica della democrazia, tolta l'anticipazione di Schumpeter [1943], non ha avuto sviluppi di rilievo fino ad anni recenti. Oggi assistiamo a un'esplosione di studi sul

tema, dove però la prospettiva «partecipativa» è praticamente assente: la democrazia che si studia è quella rappresentativa, spesso nella forma dello Stato decentrato su base territoriale (federalismo fiscale). Tuttavia esiste un altro filone della teoria economica che, pur su un piano diverso, si è avvicinato molto ai temi di cui stiamo discutendo: la teoria delle privatizzazioni. Quel che per il politologo è una funzione pubblica, spesso altro non è che un servizio direttamente offerto al cittadino, in qualche caso anche attraverso la mediazione del mercato (lo Stato produce il bene che poi circola sul mercato). Se l'organizzazione che si fa carico della produzione del servizio è un ente democratico controllato dalla comunità di riferimento, siamo in una situazione assai simile a quella prefigurata da Cole. C'è evidentemente un legame tra la privatizzazione di un servizio pubblico e il decentramento funzionale nel senso di Cole. Il punto critico è la natura dell'ente che assume la funzione/servizio. Nell'architettura di Cole è essenziale la natura democratica dell'ente. Se traduciamo questo in termini economici, il decentramento funzionale dello Stato altro non sarebbe che una delega della produzione di servizi pubblici a enti privati di natura democratica.

Una volta rielaborata la prospettiva partecipazionista nel linguaggio economico, risulta evidente il nesso con la teoria dell'organizzazione dei servizi pubblici, anche se il punto di vista dell'economista è diverso da quello del politologo. Il politologo è interessato alle ragioni politiche del decentramento, ovvero come questo influisce sulla performance dello Stato rispetto a criteri di natura politica, come suggeriti dal comune sentire o dalla riflessione filosofica. Il punto di vista dell'economista su un assetto organizzativo, quale che esso sia, è invece sempre in primo luogo quello dell'efficienza economica e dell'equità distributiva. Nella scienza economica la domanda basilare è come funziona una determinata struttura di Stato democratico – ad esempio decentrata funzionalmente – rispetto a questi criteri e in comparazione con altre strutture. Più specificamente, della prospettiva partecipazionista interessano dal punto di vista economico in primo luogo due aspetti: la natura organizzativa degli enti economici decentrati e le ragioni economiche che possono determinare l'efficienza relativa di questi enti rispetto ad altri, e quindi giustificarne l'insorgenza. Questi enti eco-

nomici possono competere economicamente con altri di tipo diverso, in particolare l'impresa tradizionale lucrativa e l'ente pubblico tradizionale, sia esso impresa o organo amministrativo? Detto altrimenti: al di là delle possibili motivazioni di ordine politico (ovv. relative alla struttura dell'organizzazione politica dello Stato), ci sono anche motivazioni economiche che possono giustificare il ricorso a queste forme di organizzazione al posto di quelle tradizionali? Ci sono ragioni per ritenere che possono essere economicamente efficienti? Si tratta di domande complesse, che non hanno risposte univoche. Un approfondimento in questo senso va oltre gli scopi di questo libro e per noi è sufficiente sapere che vi sono effettivamente categorie di situazioni in cui le risposte teoriche a tali domande sono affermative³⁹. Un punto generale tuttavia emerge dalle considerazioni precedenti: questa prospettiva è importante non solo per l'economia delle comunità locali ma anche per l'organizzazione politica in generale e l'impresa di comunità oggi non significa solo sperimentazione di nuove soluzioni in economia ma anche, e non secondariamente, in politica.

³⁹ La letteratura economica su questi temi è ancora agli inizi. Per alcune risposte in una prima esplorazione si veda [Mori *et al.* 2016].

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Agnoli, C. [2010], *Cittadinanza ed economia locale nella montagna rurale veneta: il Cadore e l'Ampezzano*, Corso di aggiornamento professionale sulle politiche di cittadinanza, Padova, Università degli Studi di Padova.
- Allegretti, U. [2002], *Basi giuridiche della democrazia partecipativa in Italia: alcuni orientamenti*, in «Democrazia e Diritto», 3, pp. 151-166.
- Andorlini, C. [2017], *L'Italia delle città contigue*, in AA.VV. *Rigenerare le città*, Roma, Legacoop e Legambiente, pp. 12-20.
- Arendt, H. [1958], *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press
- Argenta, M. e Galera, G. [2017], *Cooperativa Sociale Cadore. Accoglienza e rigenerazione comunitaria*, in A. Membretti, I. Kofler e P.P. Viazzo (a cura di), *Per forza o per scelta. L'immigrazione straniera nelle Alpi e negli Appennini*, Roma, Aracne, pp. 279-283.
- Belligiaro, A., Calabrese, M. e Ievoli, C. [2017], *Piccole comunità, grandi progetti: esperienze di sviluppo rurale (neo-endogeno) a Castel del Giudice (IS)*, in «Economia e Società Regionale», 1, pp. 65-80.
- Berger-Schmitt, R. [2000], *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement*, EuReporting Working Paper No. 14, Centre for Survey Research and Methodology (ZUMA), Mannheim.
- Bernardoni, A. e Picciotti, A. [2017], *Le imprese sociali tra mercato e comunità. Percorsi di innovazione per lo sviluppo locale*, Milano, FrancoAngeli.
- Bobbio, L. e Pomatto, G. [2007], *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche*, rapporto elaborato per conto della Provincia Autonoma di Trento.
- Bombardelli, M. [2016], *Prendersi cura dei beni comuni per uscire dalla crisi*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Borsa Italiana [2016], *Cosa sono i minibond*, Milano.

- Borzaga, C. [2005], *L'impresa sociale*, in L. Sacconi (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Roma, Bancaria Editrice, pp. 137-149.
- [2015], *Come organizzare la produzione di beni comuni in forma collettiva: aspetti economici e giuridici*, in L. Sacconi e S. Ottone (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 281-300.
- [2017], *Come i cittadini potrebbero investire sull'amministrazione condivisa dei beni comuni*, Roma, Labsus.
- [2018], *Fin dove si può spingere la concorrenza senza causare danni invece che vantaggi?*, in «Welfare Oggi», 2, pp. 14-18.
- Borzaga, C. and Galera, G. [2016], *Innovating the Provision of Welfare Services through Collective Action: The Case of Italian Social Cooperatives*, in «International Review of Sociology», 26, pp. 31-47.
- Borzaga, C. and Mittone, L. [1997], *The Multi-Stakeholders versus the Nonprofit Organisation*, Working Papers 9707, Trento, Dipartimento di Economia, Università di Trento.
- Borzaga, C. and Tortia, E. [2017], *Co-operation as coordination mechanism: a new approach to the economics of co-operative enterprises*, in J. Michie, J.R. Blasi, C. Borzaga (eds.), *The Oxford Handbook of Mutual, Co-operative and Co-owned Businesses*, Oxford, Oxford University Press, pp. 55-75.
- Borzaga, C. e Fazzi, L. [2008], *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Roma, Carocci.
- Borzaga, C. e Ianes, A. [2006], *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Roma, Donzelli.
- Buonocore, V. [1994], *Diritto della cooperazione*, Bologna, Il Mulino.
- Cadore [2018], *Bilancio sociale 2017*, Cooperativa Cadore SCS.
- Cafarelli, A. [2001], *La cooperativa della luce. Nascita dell'industria elettrica nella valle dell'Alto But*, Paluzza (UD), Cortolezzis.
- [2011], *La società elettrica. Alla scoperta del 'carbone bianco' nella valle dell'Alto Bût*, Udine, Forum.
- Casari, M. [2007], *Emergence of Endogenous Legal Institutions: Property Rights and Community Governance in the Italian Alps*, in «Journal of Economic History», 67, pp. 191-226.
- Casari, M. e Lisciandra, M. [2011], *L'evoluzione della trasmissione ereditaria delle risorse collettive in Trentino nei secoli XIII e XIX*, in G. Alfano e R. Rao (a cura di), *La gestione delle risorse collettive – Italia settentrionale, secoli XII-XVIII*, Milano, FrancoAngeli, pp. 17-31.
- Centro Studi Territoriali Ddisa [2006], *L'archivio storico del Comune di Lentini*, Lentini, Edizioni Ddisa.

- Ceri, P. [2008], *Quanto è possibile e desiderabile la coesione sociale?*, in «Quaderni di Sociologia», 46, pp. 137-147.
- Cesarini, L. [2002], *Le società di trasformazione urbana: profili giuridici*, in «Diritto&Diritti», 12 giugno 2017: <www.diritto.it/articoli/enti_locali/cesarini1.html>.
- Chan, J., To H-P. and Chan, E. [2006], *Reconsidering Social Cohesion: Developing a Definition and Analytical Framework for Empirical Research*, in «Social Indicators Research», 75(2), pp. 273-302.
- Chiesi, A.M. [2004], *Social Cohesion and Related Concepts*, in N. Genov (eds.), *Advances in Sociological Knowledge over half a Century*, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 205-219.
- Coda, V. [1967], *Proprietà, lavoro e governo d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Cole, G.D.H. [1920a], *Social Theory*, London, Methuen.
- [1920b], *Guild Socialism Restated*, London, Leonard Parsons.
- Colenbrander, A., Argyrou, A., Lambooy, T. and Blomme, R.J. [2017], *Inclusive governance in social enterprises in the Netherlands. A case study*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 88(4), pp. 543-566.
- Colozzi, I. [2008] (a cura di), *La coesione sociale: che cos'è e come si misura*, Milano, FrancoAngeli.
- Compagnoli, G. e Tognetti, R. [2017], *Riprendersi il territorio*, in AA.VV., *Rigenerare le città*, Roma, Legacoop e Legambiente, pp. 44-63.
- Condemì, J. [2018], *Prevedere la novità è possibile*, in «Nova - Il Sole 24 ore», 20 febbraio 2018.
- Cottino, P. e Zandonai, F. [2012], *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper 42/12.
- De Rubertis, S., Belliggiano, A. e Labianca, M. [2018], *Partecipazione e identità territoriale. Il caso di Castel del Giudice (Molise)*, in «Geotema», in corso di pubblicazione.
- Delai, N. [2009], *Rifiuti & Sviluppo. Il caso virtuoso del sistema Pecioli*, Milano, FrancoAngeli.
- Di Meglio, R. e Pellegrini, M. [2016], *Welfare di comunità: il caso della cooperativa sociale Cadore*, paper presentato al X Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 10-11 giugno 2016, Napoli.
- Erikson, E. [1950], *Childhood and Society*, New York, Norton.
- [1969], *Gandhi's Truth*, New York, Norton.
- Euricse [2016], *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*, Trento, Euricse.

- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion [2016], *Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe*, Autori: Carlo Borzaga e Giulia Galera.
- Faillo, M. e Sacconi, L. [2009], *La governance dell'impresa sociale*, in L. Bruni e S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di economia civile*, Roma, Città Nuova, pp. 471-484.
- Fazzi, L. [2007], *Governance per le imprese sociali e il non profit*, Roma, Carocci.
- [2008], *La governance e i processi decisionali per lo sviluppo dell'impresa sociale*, in A. Bernardoni (a cura di), *Imprese cooperative sociali. Identità, responsabilità, governance, accountability*, Rimini, Maggioli, pp. 193-200.
- [2014], *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*, Milano, FrancoAngeli.
- Fazzi, L. e Mittone, L. [2008], *Introduzione*, in «Impresa Sociale», Numero monografico su *Impresa sociale e governance multi-stakeholder*, 4(77), pp. 11-17.
- Ferrara, F. Jr. e Corsi, F. [2001], *Gli imprenditori e le società*, Milano, Giuffrè Editore, XII ed.
- Fici, A. [2012], *Cooperative identity and the law*, in Euricse Working Paper 23/12.
- [2016] (a cura di), *Diritto dell'economia sociale. Teorie, tendenze e prospettive italiane ed europee*, Napoli, Editoriale Scientifica.
- Fondazione Innovazione Urbana [2014], *Pilastro 2016, cinquant'anni e un'ambizione futuro. Un progetto di sviluppo locale*, 15 febbraio 2017: <www.fondazioneinnovazioneurbana.it/64-urbancenter/pilastro-2016>.
- Giardiello, M. [2016], *Riconsiderare la coesione sociale e l'integrazione civica nella prospettiva della generatività sociale*, in «Scienze e Ricerche», 37, pp. 22-34.
- Gide, C. [1922], *Consumers' Co-Operative Societies*, New York, Alfred Knopf.
- Grillo, M. [2015], *Servizi pubblici e beni comuni*, in L. Sacconi e S. Ottone (a cura di), *Beni comuni e cooperazione*, Bologna, Il Mulino, pp. 255-280.
- Guerrera, G. [2014], *Consumo di suolo a Favara*, in V. Scavone (a cura di), *Consumo di suolo. Un approccio multidisciplinare ad un tema trasversale*, Milano, FrancoAngeli, pp. 189-198.
- Gui, B. [2013], *Relational Goods*, in L. Bruni and S. Zamagni (eds.), *Handbook on the Economics of Reciprocity and Social Enterprise*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, pp. 295-305.

- Hansmann, H. [1996], *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Belknap Press of the Harvard University Press.
- Istat [2017], *Giornata mondiale dell'acqua. Le statistiche dell'Istat*, Focus statistiche, 22 marzo 2017, Roma.
- Keynes, J.M. [1926], *The End of Laissez Faire*, London, Hogarth Press.
- Labsus [2017], *Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazioni per la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni urbani*, 22 marzo 2017: <www.labsus.org/wp-content/uploads/2018/05/REG_Beni_comuni_versione3.0.pdf>.
- Legacoop [2011], *Guida alle cooperative di comunità*, Lecce, Officine Cantelmo.
- Lockwood, D. [1999], *Civic Integration and Social Cohesion*, in I. Gough and G. Olofsson (eds.), *Capitalism and Social Cohesion*, New York, Palgrave Macmillan, pp. 63-84.
- Loffredo, A. [2013], *Noi del Rione Sanità. La scommessa di un parroco e dei suoi ragazzi*, Segrate, Mondadori.
- Loffredo, E. [1999], *Economicità e impresa*, Torino, Giappichelli.
- Lowe, L. [2006], *Concetti e metodi nelle politiche europee di sviluppo rurale*, in A. Cavazzani, G. Gaudio e S. Sivini (a cura di), *Politiche, governance e innovazione per le aree rurali*, Napoli, INEA - Edizioni Scientifiche Italiane, pp. 353-364.
- Luppi, M. [2009], *Coesione sociale nella città. Azioni e relazioni nell'esperienza di due quartieri di Milano*, Milano, Guerini.
- Magatti M. e Giaccardi C. [2014], *Generativi di tutto il mondo unitivi! Manifesto per la società dei liberi*, Milano, Feltrinelli.
- Magnaghi, A. [2007], *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, in «Etica ed Economia», 2, pp. 51-70.
- Magnier, A. e Russo, P. [2002], *Sociologia dei sistemi urbani*, Il Mulino, Bologna.
- Manzini, E. [2015], *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*, Cambridge (MA), The MIT Press.
- Marinelli, F. [2013], *Gli usi civici*, Milano, Giuffrè.
- Mezzi, P. e Pellizzaro, P. [2016], *La città resiliente. Strategie e azioni di resilienza urbana in Italia e nel mondo*, Milano, Altreconomia.
- Mise [2016], *Lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Studio di fattibilità, report finale, Roma, Ministero dello sviluppo economico.
- Mori, P.A. [2013], *Customer Ownership of Public Utilities: New Wine in Old Bottles*, in «Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity», 2, pp. 54-74.

- [2014], *Community and Cooperation: The Evolution of Cooperatives towards New Models of Citizens' Democratic Participation in Public Services Provision*, in «Annals of Public and Cooperative Economics», 85(3), pp. 327-352.
- [2017], *Community Co-operatives and Co-operatives Providing Public Services: Facts and Prospects*, in J. Michie, J.R. Blasi and C. Borzaga (eds.), Oxford, Oxford University Press, pp. 184-194.
- Mori, P.A., Abrardi, L. and Colombo, L. [2016], *Customer Ownership and Quality Provision in Public Services under Asymmetric Information*, in «Economic Inquiry», 54, pp. 1499-1518.
- Moulaert, F., Swyngedouw, E., Martinelli, F. and Gonzalez, S. [2010], *Can Neighbourhoods Save the City? Community Development and Social Innovation*, London-New York, Routledge.
- Novy, A., Swiatek, D. and Moulaert, F. [2012], *Social Cohesion: A Conceptual and Political Elucidation*, in «Urban Studies», 49(9), pp. 1873-1889.
- Ostrom, E. [2006], *Governare i beni collettivi*, Padova, Marsilio; ed. orig. *Governing the Commons - The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- Pestoff, V. [1994], *Beyond exit and voice in social services. Citizens as co-producers*, in Perri 6 and I. Vidal (eds.), *Delivering Welfare: repositioning non-profit and cooperative action in Western European Welfare States*, Barcelona, Centre d'Iniciatives de l'Economia Social.
- Pestoff, V. e Hulgård, L. [2016], *Participatory Governance in Social Enterprise*, in «Voluntas», 27(4), pp. 1742-1759.
- Pirani, A. e Zandonai, F. [2017], *Il riposizionamento dell'economia sociale e solidale nei modelli di consumo della «Grande Contrazione»*, Euricse Working Papers 97/17.
- Putnam, R.D. [1995], *Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, in «PS: Political Science and Politics», 28(4), pp. 664-683.
- Riddell, D.J. e Moore M.L. [2015], *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it*, The J.W. McConnell Foundation.
- Ristuccia, C.A. [2006], *Alla ricerca di un buon modello per l'uso delle risorse comuni. Una verifica storica tra open fields, regole ampiezzane e partecipanze emiliane*, in E. Ostrom (a cura di), *Governare i beni collettivi*, Padova, Marsilio, pp. IX-XXVII.
- Roth, A.E. [2017], *Matchmaking*, Torino, Einaudi.

- Sabatini, F. [2004], *Il concetto di capitale sociale nelle scienze sociali. Una rassegna della letteratura economica, sociologica e politologica*, in «Studi e Note di Economia», 2, pp. 73-105.
- [2009], *Il capitale sociale nelle regioni italiane: un'analisi comparata*, in «Rivista di Politica Economica», 99(2), pp. 167-220.
- Sacchetti, S. and Catturani, I. [2017], *The Institutions of Governance. A Framework for Analysis*, Euricse Working Papers, 92/17.
- Sacchetti, S. and Sugden, R. [2009] (eds.), *Knowledge in the Development of Economies. Institutional Choices under Globalisation*, Cheltenham (UK), Edward Elgar.
- Sacconi, L. [2004], *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in «LIUC Papers in Ethics, Law and Economics», 143, pp. 1-38.
- Sacconi, L. e Ottone, S. [2015] (a cura di), *Beni comuni e cooperazione: una prospettiva etica, economica e giuridica*, Bologna, Il Mulino.
- Salomone, C. [2016], *The Sanità district in Naples: community involvement in developing its heritage value*, paper presentato alla 7th International Conference on Sustainable Tourism, 18-20 maggio 2016, Valencia, Spagna.
- Sartori Montecroce, T. [2002], *La Comunità di Fiemme e il suo diritto statutario*, Cavalese, Magnifica Comunità di Fiemme; ed. orig. *Die Thal- und Gerichtsgemeinde Fleims und ihr Statutarrecht*, Innsbruck, Wagner, 1891.
- Schumpeter, J.A. [1943], *Capitalism, Socialism and Democracy*, London, George Allen and Unwin.
- Sennett, R. [2012], *Together: The Rituals, Pleasures, and Politics of Cooperation*, New Haven-London, Yale University Press; trad. it. *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Milano, Feltrinelli, 2012.
- Shleifer, A. e Vishny, R.W. [1997], *A Survey of Corporate Governance*, in «The Journal of Finance», 52(2), pp. 737-783; first published online: 18 April 2012.
- Spinicci, F. [2011a], *Le cooperative di utenza in Italia e in Europa*, Trento, Euricse Report 002/11.
- [2011b], *La cooperazione di utenza in Italia: casi di studio*, Trento, Euricse Report 004/11.
- Taylor, M. [1987], *The Possibility of Cooperation*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.
- Tirole, J. [2001], *Corporate Governance*, in «Econometrica», 69, pp. 1-35.
- Tortia, E. [2008], *Governance*, in M. Demozzi e F. Zandonai (a cura di), *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione*, Trento, Edizioni 31, pp. 177-197.

- Trigilia, C. [2007], *La costruzione sociale dell'innovazione: economia, società e territorio*, Firenze, Firenze University Press.
- van der Ploeg, J.D. and van Dijk, G. [1995] (eds.), *Beyond modernization: the impact of endogenous rural development*, Assen, Van Gorcum.
- Webb, S. and Webb, B. [1921], *The Consumers' Co-Operative Movement*, London, Longmans, Green & Co.
- Woolcock M., [2001], *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*, in «Canadian Journal of Policy Research», 2(1), pp. 11-17.
- Zamagni, S. [2016], *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare*, Bologna, Aiccon.