

Innovazione istituzionale per lo sviluppo locale sostenibile: i contributi delle cooperative di comunità e delle fondazioni di comunità

PATRIZIA MESSINA, ANDREA BERMOND, DAVIDE MORO

DOI: 10.14658/pupj-RSLD-2024-1-1

Abstract. Il paper cerca di fare il punto sugli studi che hanno riguardato le Cooperative e le Fondazioni di Comunità, per mettere in luce, anche attraverso l'analisi di quattro casi studio italiani, la loro capacità di dare spessore alle diverse forme di innovazione sociale diffusa per lo sviluppo locale che richiedono un cambiamento istituzionale, adattandosi in modo flessibile alla specificità dei contesti territoriali. La ricerca consente di mettere in luce una diversa presenza sul territorio delle Cooperative di comunità, soprattutto nelle aree interne del Centro, e delle Fondazioni di comunità, presenti soprattutto nel Nord del Paese, con la partecipazione degli Enti locali. Il legame rilevato con le dotazioni contestuali del territorio e la cultura degli attori per la produzione di beni collettivi per lo sviluppo intesi come "bene comune", suggerisce di proseguire la ricerca attraverso una comparazione per contesti dei casi studio analizzati, alla luce dei quali diventa possibile valutare gli impatti che queste nuove forme organizzative, sperimentate sul campo, possono avere in termini di effettiva innovazione istituzionale e di mutamento dei modi di regolazione a supporto della transizione ecologica.

Abstract. This paper aims to provide an overview of the existing research on community cooperatives and community foundations. It will also examine the potential of these organisations to drive social innovation at the local level through institutional change and adaptation to the specific needs of different territorial contexts. To this end, the paper will present an analysis of four Italian case studies. The research findings reveal a distinctive presence of community cooperatives in the internal regions of the Centre, while community foundations are predominantly located in the northern part of the country, with the involvement of local authorities. The link identified between the contextual endowments of the territory and the culture of the actors for the production of collective goods for development understood as "common good", suggests that further research should be conducted through a comparison of the case studies by context. This would enable an evaluation of the impacts that these new organisational forms have on the ground in terms of institutional innovation and change in regulatory approaches to support the ecological transition.

Keywords: innovazione istituzionale, sviluppo locale, cooperative di comunità, fondazioni di comunità, beni collettivi

1. Introduzione

Le Cooperative di comunità (CC) e le Fondazioni di comunità (FC) si configurano oggi come due forme innovative di organizzazione sociale ed economica che negli ultimi anni hanno avuto una crescente rilevanza per la loro capacità di rafforzare il tessuto sociale, promuovendo lo sviluppo locale sostenibile a partire dal potenziamento delle comunità locali. Le ricerche realizzate sul tema stanno mettendo in evidenza infatti il ruolo giocato da questi nuovi soggetti come *agenti di sviluppo locale*, in grado di rispondere in modo adeguato e innovativo al bisogno di fornire risposte concrete ed efficaci soprattutto in quei contesti segnati da situazioni problematiche o che necessitano di forme di innovazione istituzionale (Bianchi 2021b). In particolare, questi nuovi tipi di attore per lo sviluppo locale sostenibile, definiti anche come “imprese di comunità” (Mori, Sforzi 2019), sono in grado di attivare tre tipi di dinamiche che, agendo in sinergia tra loro, possono configurarsi come un importante *game changer*:

- *partecipazione politica*: le comunità sono chiamate in prima istanza e hanno gli spazi adeguati per discutere e co-costruire il proprio futuro;
- *facilitazione di rete*: sia le CC che le FC rappresentano degli interlocutori privilegiati in grado di creare spazi di dialogo e mediazione tra le istituzioni pubbliche (Stato), i cittadini (Comunità) e il tessuto imprenditoriale (Mercato), contribuendo alla regolazione dello sviluppo locale;
- *promozione del senso di comunità*: accolgono, amplificano e rafforzano il bisogno, a volte espresso, a volte implicito, delle persone di sentirsi parte di una comunità che si attiva direttamente per creare ambienti in cui sia desiderabile vivere e far crescere le generazioni future.

Come una specie di “triplice elica”, particolarmente adatta a sostenere sia le aree più fragili e marginali (Pignatti, 2020; Osti 2010), come per esempio le Aree Interne italiane¹, segnate da problemi di spopolamento, da una crescente carenza di servizi di prossimità e da una evidente difficoltà/incapacità dell’attore pubblico a rispondere, da solo, ai bisogni delle diverse comunità, sia le aree urbane motori dello sviluppo, chiamate ora a far fronte alle sfide della transizione ecologica, che richiede la sperimentazione di nuove forme organizzative e istituzionali in grado di sostenere l’innovazione sociale

¹ La Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI) si focalizza infatti, com’è noto, su tutti quei «territori fragili, distanti dai centri principali di offerta dei servizi essenziali e troppo spesso abbandonati a loro stessi, che però coprono complessivamente il 60% dell’intera superficie del territorio nazionale, il 52% dei Comuni e il 22% della popolazione». Al 2019 le Aree Interne individuate erano 72, per un totale di 1.077 Comuni coinvolti e poco più di 2 milioni di abitanti. Cfr. Agenzia per la Coesione Territoriale, *Strategia Nazionale Aree Interne* <https://www.agenziacoesione.gov.it/strategia-nazionale-aree-interne> [ultimo accesso 05/08/2024]

emergente, in una logica di sussidiarietà. Nel primo caso sembrano rispondere meglio le CC, nel secondo caso le FC.

La nostra ipotesi è che i due istituti tendano a specializzarsi per rispondere a queste diverse, ma complementari, realtà territoriali e che, se adeguatamente indirizzate, possano costituire un utile strumento per favorire l'integrazione urbano-rurale, in grado di far dialogare centro e periferia perseguendo i medesimi obiettivi dello sviluppo sostenibile.

Il punto di forza di queste organizzazioni risiede principalmente proprio in un rinnovato concetto di "comunità", uno degli istituti sociali più colpiti dai processi di decostruzione propri della "società liquida" (Bauman 2011). Si tratta infatti di una vera e propria rifondazione del concetto di *comunità*, rispetto alla concezione tradizionale centrata su vincoli di sangue² entro un contesto territoriale definito: ora la costituzione di una comunità diventa invece un atto volontario e consapevole, un nuovo patto sociale, a partire dalla dimensione relazionale e di condivisione di un sistema di valori e di obiettivi che, ai fini di valutare l'impatto sulle dinamiche di sviluppo locale, possono essere adeguatamente descritti con due concetti-chiave:

- il concetto di *sussidiarietà circolare*, che vede la collaborazione di tutti i cittadini e le cittadine nella pianificazione e co-produzione dei servizi per la comunità (Zamagni 2022);
- il concetto di *responsabilità sociale di territorio*, che si configura come un progetto (politico) di sviluppo territoriale, mirato a generare un nuovo tipo di comunità, costituita da "ciò che decidiamo di mettere in comune" (Messina 2019), seguendo gli obiettivi della sostenibilità e della transizione ecologica propri del *benessere equo e sostenibile territoriale*³.

In questo paper cercheremo di fare il punto sugli studi che hanno riguardato finora queste due nuove forme organizzative e istituzionali, per mettere in luce, anche attraverso l'analisi di alcuni casi studio, la loro capacità di dare sostanza a queste forme di innovazione sociale, adattandosi in modo flessibile alla specificità dei vari contesti territoriali. Allo stesso tempo, in relazione a recenti politiche regionali di sviluppo locale sostenibile, si metterà in luce

² In questa prospettiva è significativo che il dibattito in corso sull'acquisizione della cittadinanza italiana per gli stranieri contrapponga ancora allo *ius sanguinis* allo *ius soli*, ovvero un'idea di comunità definita per discendenza etnica e familiare, che si trasmette per via ereditaria, a una concezione di appartenenza alla comunità come scelta, fondata sulla condivisione dell'insediamento nel medesimo territorio e di valori civici comuni, indipendentemente dall'origine etnica, o lo *ius scholae*, che lega l'acquisizione della cittadinanza al compimento di un ciclo di studi (5-10 anni) e quindi alla condivisione di valori civici comuni. (Ricucci, 2018)

³ A questo riguardo si veda: <https://www.istat.it/statistiche-per-temi/focus/benessere-e-sostenibilita/> e quanto recepito dal Governo italiano: <https://www.mef.gov.it/focus/Il-benessere-equo-e-sostenibile/>

come, in entrambi i casi, tali strumenti mostrino di essere efficaci non solo per rispondere a bisogni tipici delle aree interne, ma anche per le aree urbane più servite, altrettanto impegnate a far fronte alle sfide della transizione ecologica.

In particolare le FC, in quanto fondazioni di partecipazione pubblico-privato, presentano le caratteristiche proprie delle *istituzioni ibride e intermedie*, già note in letteratura (Lane, Lubatkin, 1998; Arrighetti, Serravalle, 1999) per la loro capacità di generare innovazione e apprendimento istituzionale nell'implementazione delle politiche di sviluppo. I casi studio analizzati ci consentiranno di aggiungere altri elementi significativi a questo riguardo.

2. Le Cooperative di Comunità

Nell'ideale collettivo, il concetto di cooperativa viene associato a una «società caratterizzata dallo scopo mutualistico, la cui organizzazione sociale è fondata sul contributo in capitale e in lavoro di tutti i soci»⁴ e che ha come missione il soddisfacimento di specifici bisogni di un target definito: i soci.

In realtà, sin dalle sue origini, il modello cooperativo ha portato nel suo DNA un potenziale di sviluppo in grado di generare un impatto molto più ampio rispetto alla singola cerchia, più o meno numerosa, degli associati. Basti pensare, ad esempio, alle casse rurali, le latterie sociali o le cooperative di consumo di paese del XIX secolo, espressioni embrionali delle moderne cooperative di comunità (CC).

La cura delle comunità, come una delle missioni delle cooperative, è stata sancita a livello internazionale nella definizione data nel 1995, con l'adozione da parte dell'*International Cooperative Alliance* (ICA) della Dichiarazione d'Identità Cooperativa⁵. Il settimo e ultimo principio (*Concern for Community*), attraverso cui le cooperative operano per realizzare i propri valori, afferma che: «*Cooperatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members*»⁶.

Se da un punto di vista empirico le realtà delle CC stanno di giorno in giorno crescendo, assumendo un ruolo sempre più importante nello sviluppo dei territori, soprattutto in quelli più fragili, tanto che il prezioso contributo della cooperazione viene riconosciuto a livello europeo, in Italia manca ancora una normativa nazionale che ne disciplini l'istituto in modo organico.

⁴ Cfr. Vocabolario Treccani online (<https://www.treccani.it/vocabolario/cooperativa/>) [ultimo accesso 30/05/2024]

⁵ Cfr. *Cooperative Identity – the Values and Principles of the Cooperative Movement*.

⁶ International Cooperative Alliance (ICA), *Cooperative Identity – the Values and Principles of the cooperative movement*, <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity/> [ultimo accesso 30/05/2024]

Tab.1 - Quadro normativo regionale delle cooperative di comunità (in ordine cronologico)

REGIONE	RIFERIMENTO NORMATIVO	DENOMINAZIONE
Puglia	L.R. 20 maggio 2014, n. 23	“Disciplina delle Cooperative di comunità”
Emilia Romagna	L.R. 17 luglio 2014, n. 214	“Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione sociale. Abrogazione della Legge Regionale 4 febbraio 1994, n. 7, ‘Norme per la promozione e lo sviluppo della cooperazione sociale, attuazione della Legge 8 novembre 1991, n. 381”
Lombardia	L.R. 6 novembre 2015, n. 36	“Nuove norme per la cooperazione in Lombardia. Abrogazione della legge regionale 18 novembre 2003, n. 21”
Liguria	L.R. 7 aprile 2015, n. 14	“Azioni regionali a sostegno delle Cooperativa di Comunità”
Abruzzo	L.R. 8 ottobre 2015, n. 25	“Disciplina delle Cooperative di Comunità”
Basilicata	L.R. 20 marzo 2015, n. 12	“Promozione e sviluppo della cooperazione”
Sardegna	L.R. 2 agosto 2018, n. 35	“Azioni generali a sostegno delle Cooperativa di Comunità”
Sicilia	L.R. 27 dicembre 2018, n. 25	“Norme per la promozione, il sostegno e lo sviluppo delle Cooperativa di Comunità nel territorio siciliano”
Toscana	L.R. 14 novembre 2019, n. 67	“Cooperazione di comunità. Modifiche alla L.R. 73/2005”
Umbria	L.R. 11 aprile 2019, n. 2	“Disciplina delle Cooperativa di Comunità”
Campania	L.R. 2 marzo 2020, n. 1	“Disposizioni in materia di Cooperativa di Comunità”, modificata dalla L.R. 24 giugno 2020, n. 12, “Modifiche alla Legge Regionale 2 marzo 2020, n. 1(Disposizioni in materia di Cooperativa di Comunità)”
Lazio	L.R. 3 marzo 2021, n.1	“Disposizioni in materia di Cooperativa di Comunità”
Piemonte	L.R. 28 maggio 2021, n. 13	“Disposizioni in materia di Cooperativa di Comunità”
Trentino-Alto Adige	L.R. 31 gennaio 2022, n. 1	“Disposizioni in materia di cooperative di Comunità”
Marche	<i>proposta di legge</i> n. 305 - X Legislatura (dalla consigliera Manuela Bora) 16 settembre 2019	“Disciplina delle Cooperative di comunità”
Veneto	<i>proposta di legge</i> n. 125 - XI Legislatura (dalla consigliera Cristina Guarda) 21 febbraio 2022	“Disposizioni in materia di Cooperativa di Comunità”
Calabria	<i>proposta di legge</i> n. 52 - XII Legislatura (del consigliere Antonio Maria Lo Schiavo) 4 aprile 2022	“Disciplina delle Cooperative di comunità”

Fonte: Messina, Moro (2023)

All'interno di questo vuoto normativo, a oggi, 14 Regioni (tre stanno discutendo proposte in consiglio regionale), prime fra tutte l'Emilia Romagna e la Puglia, hanno approvato leggi specifiche legate al macro tema delle cooperative che affrontano con approcci diversi il tema delle CC (Tab.1): alcune sono più generali e riguardano la cooperazione in generale, mentre altre si concentrano specificamente sulle CC.

Come sottolinea Della Croce (2021), questa frammentazione normativa non permette di liberare il vero potenziale delle CC come strumento per rilanciare le politiche di sviluppo territoriale. Tra il 2018 e il 2019 si è cercato di fare qualcosa per smuovere questa situazione di stallo attraverso la presentazione in Parlamento di due proposte di atti legislativi:

- la Proposta di Legge: *Disciplina delle Cooperative di Comunità*, n. 28, XVIII Legislatura, 23 marzo 2018;
- il Disegno di Legge: *Disposizioni in materia di imprese sociali di comunità*, n. 1650, XVIII Legislatura, 23 dicembre 2019.

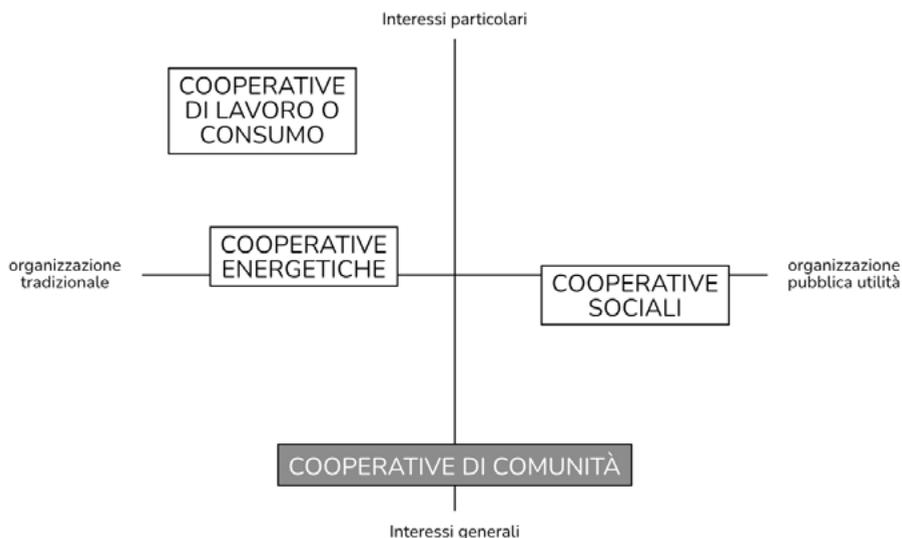
Allo stato attuale, le CC non si configurano (ancora) come una fattispecie giuridica specifica, bensì ogni singola realtà decide tra le forme giuridiche previste dall'ordinamento quella che più si adatta alla funzione da perseguire e alle peculiarità del territorio in cui si troverà ad operare. La preferenza ricade quindi su quanto previsto dal Codice Civile e successive integrazioni per le imprese cooperative e le sue diverse possibili declinazioni: coop. di consumo, coop. di lavoro, coop. agricola, in alcuni casi, anche le cooperative sociali (L. 381/1991), ricondotte nella famiglia delle imprese sociali e degli Enti del Terzo Settore (ETS) dal decreto legislativo n. 112/2017. Pur rappresentando un'evoluzione di alcuni elementi chiave delle cooperative "tradizionali", le CC insomma non si sono sostituite a quest'ultime, bensì si sono affiancate andando ad ampliare la "cassetta degli attrezzi" a disposizione delle comunità.

Un possibile tentativo di classificazione potrebbe prendere spunto dal lavoro proposto da Mori (2015, p. 11), rielaborato da Messina e Moro (2023), che permette di distinguere le differenti forme di cooperative all'interno della matrice frutto dell'incrocio di due dimensioni: *organizzazione* (tradizionale vs pubblica utilità) e *soggetti a cui è rivolto il prodotto* (interesse generale vs interesse particolare) (fig.1).

Come mostra la fig.1, le cooperative di lavoro e produzione e quelle di consumo si distinguono per la loro natura tradizionale e il perseguimento di interessi particolari dei soci, mentre le cooperative energetiche, pur mantenendo una struttura tradizionale, coniugano l'interesse dei soci con un impatto positivo sulla collettività, aprendosi anche a clienti esterni. Le cooperative sociali, invece, si caratterizzano per un'organizzazione di pubblica

utilità e mettono al primo posto il perseguimento di interessi generali, pur non trascurando quelli specifici dei soci. Le CC invece perseguono l'interesse generale, adottando la forma più idonea al perseguimento della missione (tradizionale oppure di pubblica utilità). Questa flessibilità della forma organizzativa deriva dalla loro vocazione a operare in molteplici settori e ambiti, rispondendo alle esigenze specifiche della comunità e del territorio locale.

Fig.1 - Una possibile classificazione delle cooperative



Fonte: Messina, Moro (2023), rielaborazione da Mori (2015)

In particolare, alcuni degli ambiti in cui le CC sono maggiormente attive sono:

1. *Agricoltura*: le cooperative agricole di comunità offrono agli agricoltori l'opportunità di unire le proprie forze per l'acquisto di attrezzature, la condivisione di conoscenze e l'accesso a mercati che, da soli, risulterebbero irraggiungibili;
2. *Abitazioni*: le cooperative di abitazione permettono ai soci di possedere e gestire collettivamente le loro abitazioni, abbattendo i costi e favorendo un accesso equo all'edilizia residenziale;
3. *Servizi di credito e finanziari*: le cooperative di credito di comunità si distinguono per l'erogazione di servizi finanziari a condizioni vantaggiose, coniugando competitività con un forte impegno per la responsabilità sociale e ambientale;
4. *Produzione e Lavoro*: le cooperative di produzione e lavoro offrono ai lavoratori l'opportunità di unire le proprie forze per dar vita e gestire le proprie aziende,

garantendo una ripartizione equa degli utili e una maggiore sicurezza lavorativa. Nel caso di cooperative sociali di tipo B viene inoltre privilegiato l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate;

5. *Welfare*: le cooperative sociali sono finalizzate alla realizzazione di servizi alla persona (di tipo A) o all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (di tipo B). Le cooperative di tipo A offrono a persone con disabilità, anziani, giovani o, più in generale, soggetti che vivono in situazioni di fragilità, servizi di welfare legati alla sanità, l'educazione e l'assistenza al fine di migliorare non solo la qualità della vita dei singoli, ma anche delle comunità nel loro insieme.

Pur presentando diversi tratti comuni a quelle "tradizionali", le CC presentano alcune caratteristiche peculiari, quali (Mori 2015, pp. 13-19):

- a. la *definizione della comunità*, parola-chiave che ne caratterizza anche la denominazione: il termine si presta a essere interpretato in modi più o meno estensivi e soggettivi, ma in questo caso ci si riferisce a «una comunità di residenti all'interno di un territorio, il cui interesse per il bene/servizio nasce dal fatto che essi vivono in quel luogo, e non da particolari bisogni professionali o sociali» (Mori 2015, p. 13);
- b. l'*interesse generale* del bene/servizio erogato che fa sì che essi diventino "beni di comunità": il bene/servizio esprime la propria utilità per tutte le persone che vivono all'interno della comunità (non solo dei soci della cooperativa) e quindi del territorio. L'accessibilità del servizio non ne presuppone necessariamente l'utilizzo da parte di tutti i residenti, è sufficiente che la possibilità di fruirne sia concretamente realizzabile, anche in una fase futura;
- c. la *governance* è affidata ai cittadini e tende a rispecchiarne la composizione sociale: deve essere garantito (formalmente e sostanzialmente) il principio della "porta aperta" a tutti i componenti della comunità che abbiano il desiderio di diventarne soci e l'accesso ai beni/servizi deve essere garantito sia ai soci che ai clienti/utenti non soci;
- d. la *multi-settorialità*: le attività possono estendersi dai servizi alla persona, ai servizi di vicinato, oltre a comprendere i settori tipici delle altre cooperative (energia, consumi, credito ecc.).

Tutto ciò fa sì che le CC possano esser fatte rientrare a pieno titolo in un nuovo ambito, oltre ai cinque prima ricordati: quello dello *sviluppo locale e di comunità*.

2.1. Le Cooperative di Comunità in Italia

Le esperienze finora più rilevanti di CC si ritrovano soprattutto in contesti territoriali periferici, come le aree interne, che "possono rappresentare un originale laboratorio di rigenerazione comunitaria, di nuove forme di eco-

nomia, di ritrovate relazioni sociali e ambientali, in alternativa al paradigma tecnocratico che ha imposto prima un modello di sviluppo e di consumo e poi il prevalere dell'economia finanziaria sull'economia reale e sull'ecologia umana" (Balante, Giagnacovo, Pazzagli 2020, p. 16). In questi contesti "fragili", la costituzione di CC può giocare un ruolo cruciale di *community development* e rappresentare un'ottima soluzione per catalizzare la partecipazione dei cittadini attorno alla soluzione di problemi concreti (Bianchi 2021a).

Tuttavia, poiché le CC costituiscono una forma estremamente sfaccettata e dai confini non (ancora) perfettamente definiti, risulta molto difficile poterne scattare una fotografia dello stato dell'arte in Italia. Alcuni dati interessanti vengono forniti dall'indagine *Economie di luogo. Mappatura delle Cooperative di Comunità*⁷, promossa da AICCON a partire dal 2021, nata dall'esperienza della Scuola delle Cooperative di Comunità. Il progetto non solo ha voluto scattare una fotografia dettagliata del mondo delle CC nel 2021, ma ha implementato un meccanismo di auto iscrizione delle singole realtà alla mappa, facilitando un aggiornamento periodico in grado di cogliere l'evoluzione del fenomeno.

A febbraio 2024, le CC presenti sul portale erano 188, ad agosto dello stesso anno erano già 201, distribuite tra 69 province: il 12% nel nord-ovest e 18% nel nord-est, il 35% nel centro Italia, il 30% nel sud Italia e il restante 5% nelle isole. I dati che vengono di seguito riportati fotografano quindi la situazione al momento della rilevazione, ma devono essere costantemente aggiornati.

Come mostra le fig.2, è interessante notare che, secondo questa rilevazione, ad oggi il maggior numero di CC si trova nell'Appennino tosco-emiliano e nelle regioni del Centro⁸ e il 66% di queste (pari a circa 123 realtà) si trova in Aree Interne. Questa maggiore concentrazione, soprattutto in Toscana e in Abruzzo, è riconducibile sia a politiche regionali specifiche⁹ sia a bandi pubblici di fondi mutualistici delle centrali cooperative per la promozione delle CC, sostenute anche da Legacoop e da Confcooperative¹⁰.

L'eterogeneità della natura delle CC emerge anche dall'osservazione delle diverse forme giuridiche delle 158 CC mappate: il 44% sono coop. di produ-

⁷ Si veda: <https://www.aiccon.it/il-nuovo-portale-delle-cooperative-di-comunita/> e la Mappa Interattiva delle Cooperative di Comunità, <https://coopcomunita.aiccon.it/> [ultimo accesso 21/07/2024]

⁸ Nel 2021 le regioni maggiormente popolate da CC sono: Abruzzo (1 coop ogni 20.000 ab circa), Toscana (1 ogni 42.000 ab), Liguria (1 ogni 49.000 ab), Molise (1 coop ogni 50.000 ab), Umbria (1 ogni 74.500), cfr. Venturi, Miccolis (2021).

⁹ Si veda nel caso della Regione Toscana, *Sostegno alle cooperative di comunità* ex art. 11 bis, LR 73/2005.

¹⁰ Si veda per esempio il *Bando 2.0* del Fondo Sviluppo Spa, legato a Confcooperative: <https://www.obiettivoeuropa.com/bandi/bando-2-0-per-le-cooperative-di-comunita>

zione e lavoro, seguono con il 20% le cooperative sociali¹¹, per il 6% le cooperative agricole e per il 3% le coop. di consumo/utenza, ma è interessante notare che ben il 27% delle CC si collocano nella categoria “altre cooperative”, una categoria residuale che, in assenza di una normativa che ne definisca la specificità, risulta essere significativamente consistente.

Un’eterogeneità più marcata emerge se si considerano i diversi settori/ambiti in cui esse operano: l’azione di queste organizzazioni sembra concentrarsi infatti più sugli asset naturali e culturali del territorio¹², che sull’offerta di servizi classici. L’ambito di intervento prevalente, infatti, è il turismo (sostenibile) che caratterizza il 60% delle realtà, seguito dalla conservazione e tutela ambientale per il 47% e dall’agricoltura il 38%. I dati evidenziano tuttavia come le CC, per loro natura intrinseca, tendano a essere coinvolte contemporaneamente su più ambiti (in media 2 o 3), confermando la caratteristica della multi-settorialità.

Benché la fotografia offerta della mappa interattiva mostri uno scenario già di per sé interessante, grazie all’indagine realizzata da Venturi e Miccolis (2021) è possibile entrare ancora più in profondità integrando ulteriori elementi caratteristici.

In primo luogo, osservando le organizzazioni all’interno, focalizzandosi in particolare sulla governance, emerge che le basi associative siano relativamente ridotte (il 65% ha meno di 50 soci e tra queste il 16% meno di 9), quasi a confermare la relazione tra dimensione ridotta delle comunità e l’efficacia delle pratiche di co-progettazione e di democrazia sussidiaria¹³. In secondo luogo, la stessa dinamica si rileva anche osservando la base dei lavoratori dipendenti e strutturati: 2 CC su 5 non hanno lavoratori dipendenti, mentre più della metà adotta una struttura organizzativa simile alle micro-imprese (meno di 10 occupati). Infine, la dimensione identitaria di comunità si riversa anche a livello di espansione delle reti all’interno delle quali la realtà si inserisce: il 92% delle CC è inserito in reti composte da imprese o enti del Terzo settore dello specifico territorio, mentre il 76% è inserito in reti promosse da

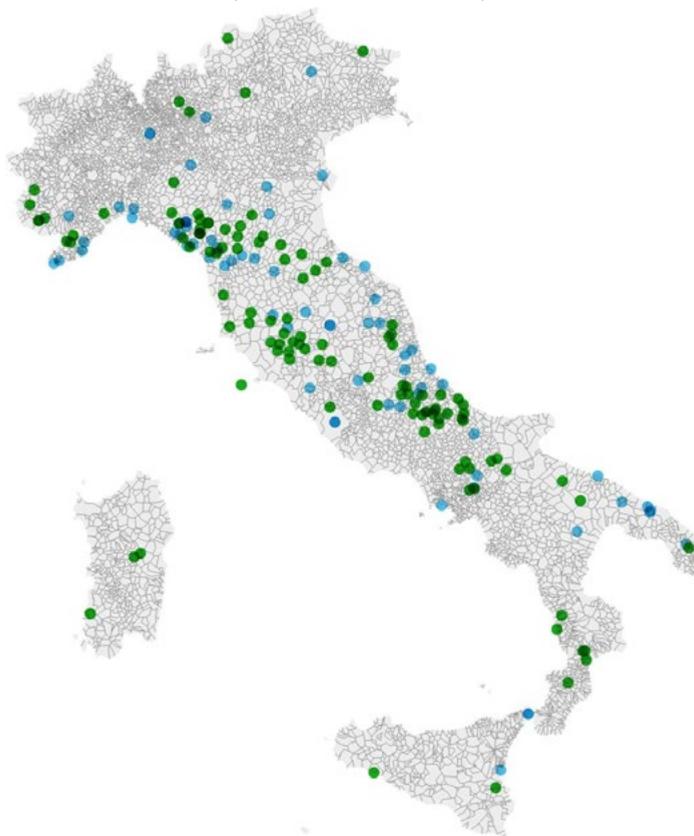
¹¹ Di queste, l’8% coop. sociali di tipo A+B; il 7% coop. sociali di tipo B; il 5% coop. sociali di tipo A. Cfr. Venturi, Miccolis (2021).

¹² Delle 158 CC, il 48% si occupa di turismo; il 44% cura e tutela ambientale; il 38% cultura, arte, ricreative di interesse sociale; il 35% valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale; il 27% agricoltura e allevamento; il 23% interventi e servizi sociali; il 19% educazione, istruzione e formazione professionale; il 19% rigenerazione spazi; il 7% energie rinnovabili.

¹³ Com’è noto le pratiche di coprogettazione funzionano meglio quando le comunità hanno dimensioni contenute, dove la partecipazione attiva e il dialogo sono più gestibili. In generale, gli studi di psicologia sociale mostrano che gruppi fino a 150 persone siano ideali per mantenere un livello di interazione efficace e decisioni collettive di qualità. Tuttavia, il contesto specifico e la complessità delle decisioni possono influenzare questo numero. Cfr. Caprio (2012).

istituzioni pubbliche locali. Minore invece è l'adesione a reti sovra-territoriali: l'84% (8 punti percentuali in meno) partecipa a reti composte da imprese o enti del Terzo settore nazionali e il 60% (16 punti percentuali in meno) in reti promosse da istituzioni pubbliche nazionali.

Fig. 2 - Localizzazione delle Cooperative di comunità in Italia al 30 giugno 2021
(in verde le aree interne)



Fonte: Venturi, Miccolis (2021), p.6

A fare da motore della nascita di nuove CC sono stati rilevati diversi fattori che sono stati raggruppati dagli autori in due principali tipi: i fattori *need driven*, che comprendono i bisogni delle comunità (83%) e le vulnerabilità del contesto (58%); i fattori *asset driven* (ovvero elementi chiave del processo di innesco collegati alle risorse/condizioni presenti sul territorio) riguardano invece la coesione del gruppo promotore (59%), la presenza di un forte sentimento di comunità tra gli abitanti (51%), la disponibilità di risorse «dormienti» (39 %).

Va considerato, inoltre, anche un terzo elemento incentivante, che potremmo chiamare *policy driven*, costituito da specifiche politiche nazionali o regionali volte a promuovere queste nuove forme organizzative: si pensi a quanto già segnalato per le regioni Toscana e Abruzzo, ma anche all'incremento recente del numero di CC che si occupano di energia rinnovabile, in seguito agli incentivi previsti dal PNRR e dalle normative regionali (per il Veneto si veda la L.r. n.16/2022) per la costituzione delle CER – Comunità Energetiche Rinnovabili¹⁴.

3. Le Fondazioni di Comunità

Tra le forme organizzative che negli ultimi decenni sono state attivate con l'obiettivo di migliorare la vita delle comunità, un ruolo importante è assunto dalle *fondazioni di partecipazione*: enti morali senza scopo di lucro che, a differenza delle fondazioni "tradizionali" nate da un singolo benefattore, nascono e traggono forza dalla collaborazione di più soggetti pubblici e privati uniti da obiettivi comuni. Queste realtà del Terzo settore integrano elementi tipici sia delle fondazioni sia delle associazioni e aprono la partecipazione anche agli Enti locali. Le Fondazioni di Comunità (FC) costituiscono un caso particolare di fondazione di partecipazione davvero emblematico in questo contesto.

Le prime esperienze possono essere datate a partire dalla fine degli anni Novanta, su ispirazione delle *community foundation* statunitensi e grazie all'intraprendenza di Fondazioni bancarie, come la Cariplo, che diedero vita in Lombardia a queste nuove forme di fondazioni di partecipazione. Il *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia* del 2017 propone un'ottima definizione in grado di cogliere le varie sfaccettature delle FC (Bandera 2017, p. 222):

La FC [Fondazione di Comunità] è un ente di erogazione che intende migliorare la qualità della vita della popolazione residente su un determinato territorio. A tale scopo la FC raccoglie, investe e indirizza risorse economiche finalizzate a sostenere organizzazioni non profit locali capaci di favorire lo sviluppo di attività, beni e servizi che possano offrire risposte a bisogni emergenti in ambito sociale, culturale o ambientale. Oltre a garantire la gestione di donazioni da e per la comunità, la FC catalizza e diffonde conoscenze e competenze, importanti per lo sviluppo locale tanto quanto le risorse economiche.

¹⁴ In relazione alle CER si veda la ricerca *Comunità energetiche e responsabilità sociale di territorio*, del Master di secondo livello in *Manager dello sviluppo Locale Sostenibile* dell'Università di Padova, presentata ad Abano Terme il 16 settembre 2023. Cfr. <https://www.spgi.unipd.it/laboratorio-df-20222023>

Le FC svolgono il ruolo di veri e propri “intermediari filantropici” perché facilitano e fungono da acceleratori del desiderio da parte dei soggetti di una comunità di contribuire al benessere della comunità stessa, attraverso risposte ai bisogni e alle situazioni di fragilità presenti sul territorio. Ciò può avvenire tramite il sostegno di progettualità messe in atto da enti del territorio e/o iniziative proprie della fondazione, entrambe finanziate tramite le rendite del proprio patrimonio, oppure grazie a iniziative di raccolta fondi rivolte alla comunità. Vi è anche una terza via messa a disposizione per stimolare la partecipazione attiva e diretta dei cittadini: la possibilità di aprire un proprio fondo presso la Fondazione e gestirne le rendite o le entrate correnti per sostenere specifiche progettualità sociali¹⁵. I fondi possono quindi essere alimentati dalla cessione di proprietà immobiliari o mobiliari, da lasciti testamentari o da erogazioni liberali in moneta, che possono godere anche dei relativi benefici fiscali.

Il ruolo delle FC come intermediari filantropici (Casadei 2015, p. 71-73) garantisce che le risorse vengano impiegate solo ed esclusivamente in base alla volontà del donatore, semplificando gli adempimenti burocratici e amministrativi della gestione di propri fondi, in quanto tali attività vengono svolte direttamente dalla Fondazione, generando economie di scala che riducono i costi e massimizzano le rendite dei patrimoni.

Le FC, proprio perché fondano la propria natura sulla forma giuridica della fondazione, mantengono il focus sul patrimonio, che in questo caso diventa una sorta di “cassaforte” per il futuro della comunità stessa. A differenza delle fondazioni “tradizionali”, tale patrimonio non è solo il frutto dell’apporto iniziale del fondatore ed eventuali integrazioni successive, ma viene quotidianamente alimentato dalle comunità stesse. Questa caratteristica peculiare genera una duplice sfida per gli amministratori: garantire la massima resa possibile del patrimonio, ma allo stesso tempo controbilanciare un approccio quanto più prudentiale possibile per evitare perdite di patrimonio “della comunità” legate alla volatilità e variabilità dei mercati finanziari.

Grazie al ruolo di intermediazione filantropica, le FC svolgono anche un ruolo di «catalizzatori sociali» (Bandera 2017, p. 225) in quanto immerse in un flusso bidirezionale e continuo tra la Fondazione stessa e gli Enti del Terzo Settore (ETS) del territorio. Oltre al sostegno economico, la Fondazione può svolgere un ruolo di supporto a 360 gradi per gli ETS, affiancandoli in tutte le fasi cruciali dei loro progetti, dalla pianificazione alla realizzazione, fino alla valutazione e alla rendicontazione. La Fondazione può fungere da

¹⁵ A questo scopo rispondono anche alcune fondazioni di finanza etica, come per esempio *ETISOS Foundation* <https://www.etisos.it/> e la Fondazione Finanza Etica, legata al gruppo Banca Etica <https://finanzaetica.info/>

cassa di risonanza per le attività degli ETS, amplificandone la voce e aumentandone la visibilità sul territorio. Inoltre, può facilitare la costruzione di reti e relazioni tra diversi attori locali, favorendo la collaborazione e la condivisione di risorse, competenze ed esperienze. Dall'altro lato, gli ETS essendo impegnati quotidianamente in prima linea nelle comunità, rappresentano una preziosa "antenna" in grado di raccoglierne tempestivamente i bisogni, oltre a sperimentare progettualità e iniziative. Tutto ciò permette alla FC di tarare e rendere sempre più efficace ed efficiente il suo ruolo nel fronteggiare le fragilità e i bisogni emergenti delle comunità.

Negli ultimi anni, le FC vengono sempre più considerate e adottate non solo per il loro ruolo principale di intermediario filantropico e catalizzatore sociale, ma anche per la capacità di facilitare e massimizzare i processi di infrastrutturazione sociale - cioè di sviluppo di reti di relazioni tra soggetti che operano in un determinato territorio per il bene comune - sia nelle aree più svantaggiate e disgregate sia nelle aree urbane, soprattutto se intercomunali, interessate a rilanciare lo sviluppo locale nella prospettiva della transizione ecologica.

3.1. Le Fondazioni di Comunità in Italia

La ricerca di *Percorsi di Secondo Welfare* aveva individuato, nel 2020, 40 FC operative in Italia, prevalentemente concentrate nelle regioni del Nord, più altre 5 in fase di costituzione (fig. 3), la maggior parte promosse da fondazioni bancarie.

Tre anni dopo, la seconda edizione della *Guida sulle fondazioni di Comunità in Italia*, realizzata da Assifero (2023) con la collaborazione di AICCON e con il supporto di Fondazione Compagnia di San Paolo, rileva un aumento di 15 unità delle FC presenti sul territorio nazionale. Nel 2023 le 52 FC sono distribuite su 11 Regioni e 39 Province: 1 in Valle d'Aosta, 10 in Piemonte, 1 in Liguria, 15 in Lombardia, 9 in Veneto, 2 in Emilia Romagna, 3 nella Marche, 3 in Toscana, 5 in Campania, 1 in Puglia e 3 in Sicilia.

Questi dati mettono in luce due aspetti significativi: in primo luogo, una concentrazione di FC nelle regioni più ricche nel Nord, anche in seguito all'importante supporto in origine di alcune Fondazioni bancarie, che suggerisce di approfondire l'analisi del contesto territoriale entro cui le FC si costituiscono a partire da alcune dotazioni contestuali di particolare importanza quali: il supporto, o meno, dato da fondazioni "matri" presenti sul territorio, la presenza o meno di capitale sociale territoriale (Cartocci, 2002), unito a una cultura diffusa che sostiene la regolazione sociale del mercato (Bagnasco, 1988) e l'economia civile (Bruni, Zamagni 2004). In secondo luogo, una graduale espansione del fenomeno anche nelle regioni del Centro e

del Sud del Paese (queste ultime supportate dalla Fondazione Con il Sud), che tuttavia non sembra caratterizzare in modo significativo le aree interne o marginali, ma piuttosto realtà più strutturate e con una significativa cultura di rete. Su questi aspetti torneremo analizzando i casi studio oggetto della nostra ricerca.

Fig. 3 – Fondazioni di Comunità operative in Italia (2020)



Fonte: Percorsi di Secondo Welfare (2020)

LEGGENDA: in *blu* le FC (lombarde) promosse dalla Fondazione Cariplo; in *verde* le FC (piemontesi e liguri) promosse dalla Compagnia di San Paolo; in *nero* le FC promosse dalla Fondazione di Venezia; in *arancione* le FC promosse dalla Fondazione Con il Sud; in *rosso* le FC promosse da altri soggetti (Nord-Est); in *azzurro* le FC in fase di costituzione.

In generale, le FC possono raggiungere e attivare potenzialmente più di 18 milioni di cittadini in Italia impegnandosi principalmente, con un approccio integrato, nel perseguimento degli Obiettivi del Millennio legati alla lotta alla povertà, alla qualità salute, all'educazione di qualità e alla riduzione delle disuguaglianze. D'altra parte, le FC si mostrano sempre più attente all'impatto che sono in grado di generare nelle comunità: il 77% dichiara di avere almeno un minimo livello di orientamento all'impatto che, nel 65% casi, si traduce nell'attenzione (riportata nei bandi) alla scelta degli indicatori per le rilevazioni e raccolta di dati, in grado di offrire una lettura più accurata possibile del cambiamento generato. Tale sensibilità, tuttavia, attualmente non risulta essersi ancora estesa e trasposta a livello di strategia organizzativa di tutte le FC.

4. Innovazione sociale e sostenibilità economica

L'innovazione sociale generata da queste due nuove forme organizzative emergenti cammina sulle gambe di forme innovative di finanziamento che è importante considerare. La sostenibilità economica è infatti essenziale per l'efficace perseguimento della *mission* dell'organizzazione e per la sua durata nel tempo. Le FC sono molto meno esposte delle CC a questi rischi in quanto, proprio per la loro stessa natura, hanno alle spalle un patrimonio vincolato che nella maggior parte dei casi è la fonte principale di reddito.

L'eterogeneità delle possibili forme che, soprattutto le CC, possono assumere, spaziando da enti totalmente *for profit* a realtà *non profit*, rendono complicato riuscire a scattare una fotografia dettagliata a puntuale dei molteplici strumenti in grado di garantirne la sostenibilità. Di seguito viene proposta una macro classificazione che si articola su cinque fonti di finanziamento: a) i ricavi da attività commerciale; b) le erogazioni da finanziamenti istituzionali; c) le donazioni da attività di *fundraising*; d) i contributi frutto delle scelte in forza della sussidiarietà fiscale e le entrate da attività finanziaria.

a. *Attività commerciale*. In molte delle realtà in esame questa rappresenta una delle fonti principali di entrata. L'attività commerciale pone le sue fondamenta nella *vendita*. Questa forma di scambio prevede una reciprocità e l'equivalenza tra i beni o servizi scambiati: l'acquirente è obbligato a pagare un prezzo pattuito che eguagli il valore dell'oggetto che il venditore è obbligato a scambiare al momento della ricezione del denaro. A differenza di quanto si possa pensare, questo tipo di scambio chiude le relazioni, perché al termine entrambi i soggetti sono soddisfatti e ognuno prosegue per la sua strada, fino a quando, eventualmente, si presenterà una nuova necessità di entrare in relazione. Rientrano in questa tipologia, ad esempio, la vendita di beni alimentari nel caso di cooperative di consumo, il prezzo pagato per la

ricezione di un servizio da parte di una cooperativa di lavoro, oppure la quota pagata per la partecipazione del figlio al centro estivo inclusivo organizzato dalla cooperativa sociale. A differenza di quanto spesso si possa immaginare, rientrano tra le attività commerciali anche le entrate da sponsorizzazioni e la vendita di merchandising auto-prodotto ai mercatini, anche se realizzato dai volontari e utenti di una cooperativa sociale.

- b. *Finanziamenti istituzionali e Fundraising*. Rientrano in questa categoria tutti quei finanziamenti erogati tramite fondi europei, fondi pubblici o fondi privati (ad esempio da fondazioni di erogazione, bancarie, di famiglia, d'impresa, di comunità ecc.) per il sostegno di specifiche progettualità presentate in fase di candidatura. Questo tipo di entrate solitamente è a fondo perduto e non deve essere restituito in nessuna forma, purché venga garantito e rendicontato il raggiungimento dell'obiettivo, la generazione dell'impatto ipotizzato in fase di progettazione e il corretto impiego delle risorse tramite giustificativi d'appoggio. I finanziamenti di solito possono essere a copertura totale della progettualità, oppure prevedere una quota di co-finanziamento da parte dell'ente stesso. Rientrano all'interno del *fundraising* tutte quelle attività in grado di generare donazioni economiche, di beni e servizi, di tempo, di competenze e di relazioni. Il modello di scambio che sta alla base di questa categoria di fonti di entrata è il *dono*. A differenza della vendita, in questo caso si parla di scambio di beni non equivalenti perché il donatore non si aspetta di ricevere dal ricevente (in questo caso la CC o la FC) un bene di eguale valore, bensì quello che viene definito un *bene meta-economico*, cioè un qualcosa di estremamente simbolico il cui valore è enormemente sproporzionato rispetto all'importo donato (si può andare, ad esempio, da una targhetta a una lettera di ringraziamento). Rispetto alla vendita, il dono è invece il momento di apertura o mantenimento di una relazione, perché vige la totale libertà di dare, ricevere e ricambiare, azioni che solitamente vengono dilatate nel tempo. Ed è proprio questa incertezza, unita al trascorrere del tempo, che fa sì che la relazione rimanga aperta. L'attività di raccolta fondi si rivolge principalmente alle persone fisiche e alle imprese, solo marginalmente alla Pubblica Amministrazione e agli enti di erogazione, potendo contare su una molteplicità di strumenti a disposizione (dai mailing ai colloqui, dal *face-to-face* al volontariato d'impresa, dai lasciti testamentari al *Cause Related Marketing*). Tra questi strumenti rientra anche il *crowdfunding*, solo nel caso in cui si parli di meccanismi *donation based* e alcune forme particolari di *reward based*. Normalmente le piattaforme *reward based*, soprattutto in chiave di *pre-order*, rientrano tra le attività commerciali, mentre ricadono nelle attività finanziarie quando si parla di *lending based* ed *equity based crowdfunding* (Melandri, 2023; Zanin, 2015).
- c. *Sussidiarietà fiscale*. Le FC e le CC, se iscritte al Registro Unico degli Enti del Terzo settore, possono essere indicate come beneficiari delle quote del

5x1000. Come erroneamente si tende a credere, non si tratta di uno strumento di donazione, bensì di uno strumento di sussidiarietà fiscale che permette al contribuente, in fase di dichiarazione dei redditi, di poter indicare allo Stato a quale ente destinare il 5x1000 del proprio gettito fiscale. È quindi errato etichettarla come una donazione, in quanto l'importo non è nella libera disponibilità del soggetto, come nel caso dell'erogazione liberale, ma se il contribuente non indicherà un beneficiario la somma rimarrà nella piena disponibilità dello Stato.

- d. *Finanza etica*. Quest'ultima fonte di entrata, prevalente soprattutto per le FC, è generata dalle rendite dell'attività finanziaria del patrimonio dell'ente. Oltre alle rendite, rientrano in questa categoria anche le diverse forme di accesso al debito per finanziare le varie progettualità, in particolare potendo accedere al mondo della finanza etica, avendo l'ente come fine il perseguimento dell'impatto sociale e ambientale. La finanza etica adotta come principio guida nella valutazione della finanziabilità delle realtà e delle singole iniziative l'impatto a livello di sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG¹⁶) e di perseguimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile di Agenda 2030. In generale, tra gli strumenti messi a disposizione dalla finanza etica e che possono interessare soprattutto il mondo delle CC, ci sono gli Investimenti Socialmente Responsabili (SRI), cioè l'investimento solo in realtà che rispettano i criteri ESG, gli strumenti finanziari messi a disposizione dalle Banche Etiche, i Fondi d'investimento Etici e il *crowdfunding* nella modalità *equity based* e *lending based*.

5. Innovazione istituzionale e sviluppo locale sostenibile: quattro casi studio a confronto

Pur con le differenze che abbiamo messo in luce, le CC e le FC sono accomunate dal fatto di essere orientate, nei propri obiettivi, al perseguimento del benessere della comunità e del territorio a cui si rivolgono. Si tratta di strumenti che, agendo su livelli diversi e coinvolgendo attori differenti, possono interpretare ruoli complementari nei percorsi di sviluppo locale.

Focalizzeremo ora l'attenzione sui caratteri innovativi che queste organizzazioni presentano e sulla loro capacità di proporre modi e forme di regolazione dello sviluppo locale alternative alla prevalente regolazione del mercato, non sempre trasferibili da un contesto all'altro, anche se motivati

¹⁶ Il termine ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*, viene utilizzato principalmente nel contesto degli investimenti, ma si può estendere anche a tutti gli stakeholder interessati a comprendere la sostenibilità delle operazioni di un'organizzazione. Cfr. Commissione Europea https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en [ultimo accesso 05/08/2024]

da bisogni simili: rispondere alle sfide sociali, economiche e ambientali di territori specifici, partendo dalla valorizzazione e dalla necessità/volontà di rigenerazione delle comunità locali.

Da quanto emerso dalla mappatura sulla presenza nel territorio delle CC (fig. 2 infra) e delle FC (fig.3 infra), è evidente che la localizzazione di entrambe le organizzazioni non è omogenea, né casuale: se le CC sono maggiormente presenti nell'Italia centrale e nelle aree interne, le FC sono invece maggiormente presenti nel Nord Italia. La scelta dei casi studio è stata fatta partendo perciò, in primo luogo, dal contesto regionale di appartenenza: per le CC due casi di aree interne, uno piemontese e uno toscano; per le FC un caso veneto e uno siciliano. In questo modo sono state coperte le quattro aree del Paese: Nord-ovest, Nord-est, Centro e Sud, facendo emergere i tratti distintivi e le peculiarità delle esperienze analizzate, ancorate a diversi territori.

5.1. Due casi studio di Cooperative di Comunità

L'analisi è stata focalizzata su due casi di CC: la Cooperativa di Comunità *Viso a Viso* di Ostana, un piccolo borgo alpino nella provincia di Cuneo, che si occupa della gestione e animazione di un'importante infrastrutturazione sociale e culturale, formatasi nel corso degli ultimi decenni grazie all'azione di alcune amministrazioni comunali particolarmente lungimiranti; la Cooperativa di Comunità *Ecosistema Comunale di Castell'Azzara*, in provincia di Grosseto, nata con l'obiettivo di affrontare le sfide di un territorio rurale, per molto tempo sostenuto dall'economia delle miniere di mercurio, che si trova oggi in una fase di declino a seguito della chiusura delle attività estrattive.

La CC *Viso a Viso*¹⁷ è nata nel 2020 nel piccolo borgo di Ostana (CN) nella montagna cuneese, come risposta all'esigenza di dare continuità ad un ampio processo di rigenerazione, avviato dall'amministrazione comunale a partire dagli anni Ottanta del secolo scorso. Prendendo le mosse da interventi finalizzati alla valorizzazione del patrimonio identitario e culturale del territorio e proseguendo con progettualità nel campo del welfare, dell'abitare e dell'economia locale, le amministrazioni sono state in grado di invertire il trend demografico negativo. Questo percorso ha portato alla progressiva formazione di un patrimonio pubblico, costituito da una serie di asset, di spazi e di iniziative, che il Comune, con le sue sole forze, non era in grado di curare: in questo contesto si sono dunque create le condizioni per la costituzione della CC, che oggi gestisce e anima le attività del borgo, sperimentando un modello di rigenerazione a base culturale, con particolare attenzione ai giovani.

¹⁷ Cfr. <https://www.visoaviso.it/>

La genesi di questa impresa sociale, dunque, è per certi versi opposta a quella che si può osservare in tante altre realtà delle aree interne e marginali. In questo caso, infatti, la CC non è intervenuta per soddisfare le necessità irrisolte del territorio, o per colmare le lacune di un apparato pubblico fragile; al contrario, è stata chiamata in causa per dare continuità e struttura a un percorso di rigenerazione che si è dimostrato sin qui efficace. La CC Viso a Viso, come cooperativa di produzione e lavoro, presenta una composizione peculiare: solamente undici soci, due terzi dei quali sono donne, tutti operativi. La compagine sociale è caratterizzata da una spiccata eterogeneità, sia in termini di formazione sia di professionalità, ma è riuscita a maturare nel corso del tempo consapevolezza di gruppo e capacità di sintesi.

Le attività messe in campo dalla cooperativa piemontese rispecchiano un tratto molto diffuso fra le CC: la multi-settorialità degli interventi. Questa caratteristica presenta un duplice vantaggio: da un lato rende l'impresa sociale meno esposta ai cicli economici e all'andamento dei singoli progetti, favorendo la capacità di adattamento; dall'altro consente di mettere in campo interventi dal forte impatto sociale, ma non economicamente sostenibili, che talvolta, pur essendo in perdita, vengono finanziati attraverso ulteriori attività più remunerative. Lo spettro di progettualità in cui è impegnata la CC di Ostana è davvero ampio e spazia dalla gestione di un vivace centro culturale che organizza importanti iniziative, ad una serie di attività turistico-ricettive e di accoglienza, a servizi di welfare territoriale. Fra questi ultimi può essere citato un servizio di *baby-parking*, di prossima trasformazione in micro-nido, nato dal bisogno della comunità locale e che oggi, grazie anche al carattere particolarmente innovativo delle attività che vengono proposte, è in grado di attrarre bimbi anche dal fondovalle. Oppure la portineria di comunità, un nuovo progetto in fase di avviamento, che intende promuovere un modello di welfare di prossimità, diventando un riferimento per gli abitanti e un centro propulsivo per lo sviluppo sociale e culturale.

Del tutto diversi sono i fattori che hanno portato alla costituzione della cooperativa *Ecosistema Comunale di Castell'Azzara*¹⁸, avvenuta nel 2019. Qui la sfida è stata quella di offrire un modello di rinascita economica a un territorio con scarse attività agricole e produttive, la cui economia era un tempo basata sull'estrazione mineraria. In questo caso la genesi del progetto ha visto due elementi centrali: un ampio coinvolgimento della popolazione e un fondamentale sostegno economico da parte della Regione Toscana. Il primo fattore è stato agevolato dalla costituzione di un'associazione, che ha rappresentato l'antecedente storico della cooperativa e ha favorito il dibat-

¹⁸ <https://coopdicomunita.toscana.it/-/cooperativa-di-comunit%C3%A0-ecosistema-comunale-castell-azzara-societ%C3%A0-cooperativa>

tito e l'interesse della collettività, anche grazie all'attività di appositi gruppi di lavoro. Il secondo contributo è stato possibile grazie alla partecipazione ad un bando finanziato dalla Regione per le CC, che ha consentito di ottenere i fondi per dare avvio alle prime attività.

Anche le caratteristiche e la composizione delle due cooperative oggetto di studio sono molto diverse fra loro. A Castell'Azzara il nome stesso dell'impresa, *Ecosistema Comunale*, lascia intendere la volontà di dare vita ad un'esperienza fortemente legata alla comunità del luogo e basata sulla stretta collaborazione fra i diversi attori del territorio (economici, culturali, etc.), centrata sulla dimensione territoriale comunale che, agendo sinergicamente, favoriscano la messa in atto di processi di sviluppo sostenibile. Dal punto di vista delle attività, la peculiarità di questa organizzazione risiede nel fatto che la CC non nasce con l'obiettivo di creare opportunità dirette di impiego per i propri soci, bensì di generare iniziative di sviluppo per il territorio. Tale particolarità si riflette anche nella classificazione dell'impresa, che, non presentando i tratti distintivi delle cooperative di produzione e lavoro né delle altre categorie tipizzate, è stata collocata nella categoria residuale delle "altre cooperative".

La cooperativa agisce di fatto come una sorta di incubatore di imprese, che favorisce la nascita di nuove attività, non nell'ottica di una gestione diretta da parte della CC, bensì con l'intenzione di arricchire la comunità con nuovi servizi e occasioni di crescita. Questo è stato infatti il percorso seguito dalle prime due attività intraprese, un noleggio di *e-bike* e un laboratorio di produzione dolciaria che, dopo essere state avviate, sono state cedute a soggetti esterni alla cooperativa e rappresentano oggi un elemento di valore per il territorio.

Le caratteristiche appena descritte lasciano intendere uno dei motivi per cui la CC non ha attualmente dipendenti. La compagine sociale è invece molto diffusa, contando oltre cento aderenti, frutto anche del forte coinvolgimento della popolazione conseguito già in fase costituente: tuttavia si tratta per la maggior parte di soci sostenitori, mentre il gruppo operativo è decisamente più circoscritto.

Le attività della CC di Castell'Azzara attualmente si distinguono per un progetto pilota fortemente innovativo, denominato *Rete TOS.CA.Na* (TOScana CApitale Naturale). Questa iniziativa si propone di fare fruttare il *capitale naturale*¹⁹ di cui il territorio dispone (boschi, acque, suolo, pascoli, etc.)

¹⁹ Il capitale naturale viene definito come "l'intero stock di asset naturali - organismi viventi, aria, acqua, suolo e risorse geologiche - che contribuiscono a fornire beni e servizi di valore, diretto o indiretto, per l'uomo e che sono necessari per la sopravvivenza dell'ambiente stesso da cui sono generati" (Comitato Capitale Naturale, 2017).

attraverso il riconoscimento, la quantificazione e l'attribuzione del giusto valore ai servizi eco-sistemici che questo capitale fornisce, cioè a quei benefici collettivi che garantisce in termini di approvvigionamento, processi di regolazione del clima, qualità dell'aria, purificazione dell'acqua, etc. Infatti a Castell'Azzara, come in molti altri contesti ambientali in cui operano le CC, il patrimonio naturale, pur essendo la principale risorsa del territorio, non gode di un'adeguata valorizzazione economica, trovando sbocco limitatamente alla vendita del legname, dei prodotti agricoli, o in maniera passiva come risorsa turistica.

Il progetto ha comportato la stipula di un *accordo di foresta*, a cui hanno aderito alcuni proprietari terrieri, che ha individuato la CC come soggetto esecutore. In seguito ci si è attivati per ottenere la certificazione FSC²⁰ dei servizi eco-sistemici, attraverso la quale è stato possibile riconoscere l'impatto positivo determinato dagli interventi di gestione del territorio. In forza di questa certificazione, il valore dei servizi eco-sistemici può essere "convertito" in *credito ambientale*, cedibile sul mercato e dunque monetizzabile. A titolo esemplificativo, le opere di corretta manutenzione di un bosco possono ottenere una certificazione FSC per un determinato stock di carbonio equivalente. La certificazione di questo servizio eco-sistemico, cioè il riconoscimento del beneficio derivante dall'intervento, può consentire la quantificazione dello stesso in termini di *credito ambientale*. Quest'ultimo può essere ceduto ad un'azienda produttrice di CO₂ che sia interessata a ridurre il proprio impatto e, attraverso la sponsorizzazione del progetto, a ottenere benefici in termini di immagine e di comunicazione verso l'esterno.

È evidente l'innovatività di una tale soluzione organizzativa che, se replicata su vasta scala, potrebbe fornire un contributo importante per contrastare la marginalità di tanti territori ricchi di capitale naturale, ma che oggi non vedono riconosciuto il valore economico dei propri servizi eco-sistemici. Peraltro, il riconoscimento di un valore economico all'impatto generato da una corretta gestione delle risorse ambientali, può consentire da un lato di attrarre investimenti su territori fragili ma ancora ricchi di risorse naturali e, dall'altro, di incentivare le pratiche di gestione responsabile.

Va sottolineato come il ruolo della CC sia stato fondamentale in questo progetto: senza la sua azione non sarebbe stato possibile il coinvolgimento

²⁰ Il *Forest Stewardship Council* (FSC), è un'organizzazione internazionale non governativa, indipendente e senza scopo di lucro, fondata nel 1993 per promuovere la gestione responsabile di foreste e piantagioni. Le certificazioni FSC riguardano i prodotti, legnosi e non legnosi, derivati dalle foreste: vengono rilasciate da enti accreditati dal *Forest Stewardship Council*, al fine di individuare prodotti provenienti da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo standard ambientali, sociali ed economici (cfr. <https://it.fsc.org/it-it>).

dei proprietari dei terreni, ancor più in un contesto che è caratterizzato da una forte frammentazione fondiaria.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità economica, le due imprese di comunità oggetto di studio presentano situazioni differenziate. Per la cooperativa Viso a Viso gli introiti derivano per circa il 60% dalle attività commerciali, in primis quelle turistiche e ricettive, e per circa il 40% da attività di progettazione e partecipazione a bandi di finanziamento. Quest'ultima voce copre principalmente le attività di carattere sociale e culturale, che per loro natura sono meno remunerative. Complessivamente, l'assetto economico della CC è dunque caratterizzato da un buon equilibrio, che le garantisce stabilità e sostenibilità.

Per quanto riguarda l'impresa di comunità di Castell'Azzara, l'assenza di attività economiche direttamente gestite dalla cooperativa rappresenta invece un elemento di maggiore debolezza. Non producendo beni o servizi che forniscano un ricavo diretto, viene a mancare un riscontro economico immediato, cosicché la sostenibilità della CC dipende in buona parte dalla partecipazione a bandi di finanziamento: questi, tuttavia, comportano generalmente delle quote di compartecipazione, che possono rappresentare un impegno importante per la cooperativa.

È importante sottolineare come le CC siano in grado di produrre risultati d'impatto e di proporre percorsi di sviluppo alternativi solo nella misura in cui riescano ad allargare il proprio raggio d'azione, costruendo reti e partecipando attivamente ad aggregazioni più ampie. Da questo punto di vista, la CC di Castell'Azzara spicca per essere stata una delle promotrici della *Rete Borghi Futuri*, un network di CC del territorio toscano, che attualmente raggruppa sotto il proprio cappello dieci esperienze molto variegata. Questo soggetto si configura come una *rete di imprese di comunità*, soggetto giuridico autonomo retto da un comitato di gestione. Un contributo significativo verso tale forma di aggregazione è giunto dalla Regione Toscana, che in un bando di finanziamento ha vincolato determinati contributi a progettualità che coinvolgessero almeno cinque CC.²¹

Questo esperimento intende favorire la diffusione di un modo di sviluppo e di regolazione condiviso, non confinato ad alcuni territori, ma con una prospettiva più ampia e tipizzabile. A tal fine, la rete vuole essere uno strumento per scambiare idee e buone pratiche, per condividere servizi e competenze. Le cooperative che vi fanno parte hanno la possibilità di mettere a disposizione delle altre associate i propri progetti, incentivandone in tal modo la replicabilità su una scala più ampia, e consentendo la creazione di una piat-

²¹ Bando POR FESR Toscana 2014-2020, Azione 3.1.1 sub a4) "Sostegno alle Cooperative di Comunità di cui all'art. 11bis LR 73/2005"

taforma di offerte con una maggiore visibilità. Inoltre, la rete ha in progetto la predisposizione di un servizio di supporto per le imprese sociali associate: ciò corrisponde ad un'esigenza particolarmente sentita dalle CC, le quali talvolta sui propri territori si devono confrontare con carenze in termini di competenze tecniche e gestionali.

Il management della rete comporta ovviamente una serie di difficoltà, essendo a carico degli amministratori delle cooperative, già fortemente impegnati sul fronte della propria impresa. Un ulteriore elemento di complessità è rappresentato dal fatto che la rete raggruppa realtà talvolta molto eterogenee fra loro, in quanto a percorsi e capacità economica.

Anche la CC Viso a Viso intende sviluppare la propria azione ad ampio raggio. La comunità di riferimento non è solo quella del piccolo Comune di Ostana, bensì dell'intera valle nel quale si trova il borgo. Molti interventi, ad esempio nel campo del welfare, si stanno progettando con l'obiettivo di essere messi a sistema con le altre realtà della valle. Si vuole infatti evitare che l'esperienza di Ostana, pur essendo giustamente riconosciuta come un caso di successo, resti una realtà isolata. Si intende invece favorire il coinvolgimento dei territori circostanti, l'ampliamento progressivo delle progettualità, l'espansione delle reti.

Per quanto riguarda i rapporti con le altre cooperative di comunità, pur non essendo parte di una vera e propria rete di imprese, come nel caso del network toscano, la cooperativa piemontese è molto attiva. Dal 2021 Ostana è sede di *Convers-Azioni*, festival delle cooperative e delle imprese di comunità. Questo progetto, sviluppato dapprima su scala regionale, ma che dal 2024 ha assunto una portata nazionale, è scaturito dalla necessità di mettere in contatto esperienze e imprese dei territori e dare loro l'opportunità di conoscersi, confrontarsi e costruire possibili percorsi di collaborazione. Attraverso queste reti e queste relazioni si vuole dunque preparare il terreno affinché le CC non rimangano realtà a sé stanti, scollegate fra loro e con una scarsa possibilità di impatto sulle problematiche di sistema, ma al contrario favoriscano la creazione di un ecosistema policentrico di imprese di comunità diffuso nelle terre alte e nelle aree interne.

Infine, è opportuno richiamare il ruolo svolto dalle organizzazioni di categoria del comparto cooperativo, quali Confcooperative e Legacoop. Entrambe le esperienze oggetto di studio hanno infatti testimoniato il contributo fondamentale svolto da queste organizzazioni, sia nella genesi dell'impresa di comunità, sia nel successivo supporto alle attività gestionali. Va tuttavia chiarito che il valore dell'adesione a tali organizzazioni non è limitato al contributo tecnico e operativo che se ne può ricevere, ma al contrario, è insito nella possibilità di creare legami con altre realtà, ampliare lo sguardo sulle sfide comuni e, a cascata, favorire un dibattito interno alla propria co-

operativa che può generare opportunità di crescita. Ma soprattutto, la partecipazione a questi corpi intermedi favorisce la costruzione di una classe dirigente diffusa: un'esigenza che, anche a causa del fattore demografico, è molto avvertita nelle aree interne. Infatti in questi territori lo sviluppo di un modello cooperativo di qualità, sostenuto e alimentato da relazioni ampie, può favorire l'impegno e la crescita personale, la condivisione delle competenze, la distribuzione delle responsabilità. Nelle aree più fragili, dunque, le cooperative di comunità possono rappresentare uno strumento non solo per realizzare iniziative in settori ignorati dagli altri attori economici, ma anche per costruire capacità e processi di governance, che possono essere diffusi sul resto del territorio.

5.2. Due casi studio di Fondazioni di Comunità

L'analisi è stata focalizzata su due casi di FC molto diversi tra loro: la *Fondazione di Comunità MeSSInA*²² (FC del Mediterraneo Sostenibile e Solidale per l'Inclusione e l'Accoglienza) nata in Sicilia nel 2010 dalla convergenza di alcune fra le più feconde esperienze del territorio nel campo dell'economia civile, del Terzo Settore e della ricerca scientifica: questi soggetti, senza perdere la propria specificità e identità, hanno trovato nella FC una cornice unitaria in grado di promuovere una visione strategica fondata su obiettivi condivisi, di accrescere l'impatto generato dalle proprie attività e di innovare le forme tradizionali di intervento.

La *Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità di Vita*²³ (di seguito FC Vicentina) è invece una realtà nata in Veneto nel 2004 su iniziativa di soggetti istituzionali del territorio, che sin dalle origini si è caratterizzata per la capacità di mettere in rete i soggetti pubblici locali e gli attori privati, accomunandoli intorno a obiettivi e percorsi volti al benessere delle comunità locali, in un connubio che, da un lato, richiama i compiti e le responsabilità delle amministrazioni locali e, dall'altro, valorizza il ruolo dei privati in quanto promotori di solidarietà nella comunità e per la comunità.

Le due FC analizzate differiscono quindi, in primo luogo, in ragione dei due diversi contesti regionali di riferimento e dei soggetti che ne hanno promosso la costituzione, testimoniando in tal modo la grande versatilità di questo strumento. È interessante porre l'attenzione sui caratteri che contraddistinguono la genesi delle diverse fondazioni di comunità, sulle tappe che ne accompagnano la costituzione e sulla natura dei soggetti fondatori. Si tratta infatti di caratteristiche che inevitabilmente dispiegano i propri effetti sull'assetto e sulla governance delle organizzazioni.

²² Cfr. <https://fdcmessina.org/>

²³ Cfr. <https://www.fondazionevicentina.it/>

La *natura dei soggetti fondatori* può essere molto variabile da un'esperienza all'altra, ma in tutti i casi si tratta di *istituzioni ibride* pubblico-privato: nel caso della Fondazione MeSSInA si tratta in prevalenza di attori che fanno riferimento alla galassia dell'economia sociale e del Terzo Settore, con il sostegno della Fondazione Con il Sud, mentre per quanto riguarda la FC Vicentina l'iniziativa ha avuto origine dalla Provincia di Vicenza, con il coinvolgimento di 67 comuni su 114 del Vicentino, dell'Azienda sanitaria ULSS 7 Pedemontana e della Camera di Commercio di Vicenza. Da tale distinzione discende un diverso ruolo della FC, che nel primo caso garantisce al territorio un'infrastrutturazione di ordine prevalentemente economico-sociale, nel secondo caso di natura politico-istituzionale, oltre che di fondi disponibili per le politiche di welfare territoriale.

Da quanto descritto, consegue inoltre un diverso rapporto fra le fondazioni e i soggetti pubblici del territorio. Nel caso di MeSSInA, infatti, nell'assetto della governance non è prevista la partecipazione diretta degli enti locali: ciò corrisponde ad un consolidato approccio della Fondazione, che si è sempre posta come co-attore di sviluppo, aperto alla collaborazione con le amministrazioni locali e alla definizione di linee strategiche condivise, mantenendo però distinti i rispettivi ruoli. Al contrario, la FC Vicentina è permeata dal rapporto con gli enti locali del territorio, che partecipano alla governance e hanno dunque la possibilità di incidere nella determinazione degli obiettivi e degli indirizzi.

Sempre a livello di genesi delle organizzazioni, è interessante evidenziare la presenza o meno, anche in termini di sostegno economico, di apporti provenienti dall'esterno, ad esempio da istituti o altre fondazioni. Mentre nell'esperienza messinese lo sviluppo dell'organizzazione è stato favorito da un importante sostegno della Fondazione Con il Sud²⁴, in quella vicentina assistiamo ad un processo che parte dal basso, senza legami con una fondazione madre.

Un altro terreno su cui è interessante operare un raffronto è quello delle *attività messe in campo* dalle due FC. Da questo punto di vista, com'è noto, si possono registrare approcci variamente differenziati, che ruotano attorno a due ambiti: da un lato le funzioni con finalità prettamente erogativa, tipiche delle organizzazioni di intermediazione filantropica, che agiscono da

²⁴ La Fondazione Con il Sud è un ente non profit nato nel 2006 dall'alleanza tra le fondazioni di origine bancaria e il mondo del Terzo settore e del volontariato, per promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero percorsi di coesione sociale e buone pratiche di rete per favorire lo sviluppo del Sud. In 17 anni ha sostenuto oltre 1.800 iniziative, tra cui la nascita delle prime 7 FC meridionali: nel Centro storico e nel Rione Sanità a Napoli, a Salerno, a Benevento, a Messina, in Val di Noto, ad Agrigento e Trapani). Cfr. <https://www.fondazioneconilsud.it/fondazione/chi-siamo/>

collettore di risorse da destinare a beneficio del territorio e della comunità; dall'altro, attività più marcatamente operative, che possono comportare un impegno diretto delle fondazioni in progettualità riguardanti svariati ambiti di intervento, quali il welfare, l'ambiente, la cultura, la ricerca, etc. A seconda del maggiore orientamento delle FC verso l'una o l'altra tipologia di intervento, le stesse vengono spesso classificate in due categorie, che richiamano, da un lato, la forma tradizionale dell'intermediazione filantropica e, dall'altro, un'organizzazione caratterizzata da maggiore operatività, che punta a svolgere un ruolo attivo nei processi di cambiamento sociale e sviluppo locale, talvolta assumendone la guida (Carazzone e Demarie, 2017). Ovviamene si tratta di due polarità, fra le quali le concrete modalità di azione delle FC possono emergere in una molteplicità di forme.

A questo riguardo, la FC MeSSInA ha assunto un ruolo che va ben oltre le attività tradizionali dell'intermediazione filantropica, comportandosi da attore diretto di sviluppo territoriale, con l'obiettivo della lotta alla povertà e all'esclusione. La Fondazione ha assunto la veste di *community leader*, perseguendo con una molteplicità di progetti l'innovazione, la giustizia sociale e lo sviluppo economico e umano nei territori in cui opera. Un tale compito è certamente reso possibile dal fatto che l'organizzazione agisce in qualità di capofila di un ampio e variegato insieme di soggetti, favorendone le sinergie e orientandone le attività verso obiettivi di sviluppo condivisi.

La FC Vicentina ha invece una tradizione legata a progetti nel campo del welfare, che hanno comportato un ruolo operativo, in particolare in termini di direzione strategica e di coordinamento delle reti. Nel corso degli ultimi anni, a ciò si è affiancato un potenziamento delle attività di *fundraising*, che ha favorito lo sviluppo di servizi di intermediazione filantropica maggiormente strutturati. È da evidenziare come a tale attività si affianchi anche un eventuale servizio di *philanthropy advisory*, che consente di accompagnare i donatori nella stesura della strategia filantropica e di predisporre le condizioni necessarie per l'attivazione delle progettualità, in primis costruendo la rete dei partner. La FC si configura dunque come un'istituzione ibrida, caratterizzata dalla compresenza di servizi di intermediazione e consulenza filantropica e di interventi di gestione progettuale.

Un terzo aspetto da esaminare riguarda *l'evoluzione delle aree di intervento nel tempo* delle due fondazioni. Sotto questo punto di vista la FC MeSSInA presenta un carattere di multisettorialità che talvolta contraddistingue questo tipo di organizzazioni: le sue progettualità si diramano in svariati ambiti, favorendo le sinergie e consentendo di perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi a vantaggio della comunità. La pluralità di competenze e di attori di cui la Fondazione dispone consente di affrontare i nodi dello sviluppo locale non solo attraverso gli strumenti dell'intervento sociale, ma in una più am-

pia prospettiva di rigenerazione comunitaria e territoriale, che si basa sulle interconnessioni fra i sistemi di welfare, culturale, produttivo, i programmi di ricerca e di riqualificazione urbana (Giunta e Marsico, 2023). Tutte queste progettualità ruotano attorno a due obiettivi di fondo che ispirano le progettualità della Fondazione: la necessità di superare le diseguaglianze economiche e sociali, l'urgenza di contrastare i processi di mutamento climatico in corso.

La FC Vicentina ha invece, partendo da una tradizione legata ai servizi di welfare, ha visto un'importante trasformazione nel corso del tempo: da servizi alla persona e politiche di tipo settoriale, a servizi per il miglioramento della qualità della vita e politiche di sviluppo del territorio. L'azione della Fondazione è caratterizzata dalla verticalità del proprio servizio, che può andare dall'intermediazione e consulenza filantropica, fino alla messa a terra operativa dei progetti: tutte queste attività contribuiscono alla mission dell'organizzazione, che consiste nel miglioramento della qualità di vita del territorio, a partire dai servizi del welfare territoriale a sostegno e beneficio dei Comuni, competenti in materia, ma che scarseggiano di risorse.

Una caratteristica che certamente accomuna le due organizzazioni oggetto di studio, al di là delle rispettive peculiarità, è la capacità di mettere in rete gli attori pubblici e privati del territorio, di creare connessioni e sinergie. A questo proposito, la FC MeSSInA può essere considerata a pieno titolo la capofila di ciò che la Commissione europea qualifica come *cluster di innovazione sociale ed ecologica*²⁵. La Fondazione è infatti in grado, con la propria azione, di unire intorno ad obiettivi condivisi l'ampio ventaglio di soggetti che agiscono sotto il suo cappello, favorendo in questo modo la condivisione di una prospettiva strategica di lungo periodo e un utilizzo più efficace e funzionale delle risorse a disposizione del territorio.

Anche la FC Vicentina interpreta un importante ruolo nella facilitazione delle reti. Nel suo caso, tale capacità le deriva in primo luogo dal profilo istituzionale dei soggetti, in primis i fondatori, che ne determinano la governance. La possibilità di riunire sotto il proprio cappello, in una logica di condivisione del potere, amministratori locali, rappresentanti dei comparti economici, responsabili dei servizi territoriali di welfare, fa sì che la Fondazione possa costituire uno strumento di infrastrutturazione politico-istituzionale del territorio. Un tale ruolo, che richiede una costante cura dei rapporti e del-

²⁵ Si definisce con tale figura un raggruppamento fra soggetti dell'economia sociale, imprese tradizionali, organizzazioni della società civile, autorità pubbliche, centri di istruzione e di ricerca "che cooperano in un determinato luogo per migliorare la prosperità e la rigenerazione economica, ecologica e sociale a livello locale agevolando la cooperazione, la messa in comune delle risorse e rafforzando la capacità di innovazione" (Commissione europea, 2023).

le reti, può favorire la definizione di prospettive strategiche di ampio respiro, compensando le contingenze politiche a corto raggio che frequentemente caratterizzano le dinamiche amministrative dei territori. L'indipendenza da logiche di mandato elettorale e la disponibilità di risorse che possono essere utilizzate senza i vincoli che normalmente caratterizzano l'azione degli Enti locali e della Pubblica Amministrazione, consente infatti alla Fondazione di godere di un buon margine di manovra per progettare i propri interventi e incidere positivamente sulle politiche locali. Inoltre dal punto di vista operativo, grazie al suo ruolo consolidato nel settore del welfare, la Fondazione si rivela uno strumento indispensabile per la messa in rete di attori e risorse, consentendo l'implementazione di progettualità che diversamente, senza una tale azione di *networking*, non verrebbero realizzate.

In termini di *mission* e di prospettiva strategica, ciascuna FC attinge chiaramente al proprio patrimonio umano, sociale e culturale, che contribuisce a definire la visione d'insieme e gli obiettivi della comunità di riferimento. Da questo punto di vista la FC MeSSInA pone l'accento sulla promozione dello sviluppo umano sostenibile, da perseguire mediante il potenziamento dell'economia sociale e solidale, attraverso programmi complessi di rigenerazione urbana e territoriale, di riqualificazione dei beni comuni e di valorizzazione degli asset delle comunità locali. L'obiettivo finale di questi processi, come emerge dallo Statuto della Fondazione, è quello di contrastare le diseguaglianze economiche e sociali e i processi di mutamento climatico. La FC Vicentina si propone invece di migliorare la qualità di vita della comunità locale, non solo attraverso la valorizzazione degli asset materiali, ma anche delle risorse immateriali. Se infatti da un lato si prefigge di agire da collettore delle risorse del territorio, per supportare progetti di utilità sociale, culturale e sanitaria, dall'altro ambisce a rafforzare all'interno della comunità il patrimonio di fiducia reciproca, la cultura della solidarietà, del dono e della responsabilità sociale. La Fondazione intende rimanere un punto di riferimento per i soggetti istituzionali che ne fanno parte e, al tempo stesso, svolgere un ruolo di promozione delle reti fra gli attori sociali impegnati sul territorio ai diversi livelli.

Un ulteriore aspetto su cui è interessante porre l'attenzione riguarda la capacità delle FC di *favorire una partecipazione diffusa* nell'individuazione dei bisogni della comunità e nella determinazione degli obiettivi da perseguire. Da questo punto di vista, la FC MeSSInA ha adottato uno specifico strumento di governance partecipativa, posto alla base della pianificazione e realizzazione dei propri interventi: la metodologia TSR® (*Territori Socialmente Responsabili*)²⁶, sviluppata da REVES, la *Rete Europea delle Città e delle*

²⁶ La metodologia TSR® è un approccio partecipativo e co-certificabile ideato dalla rete

Regioni per l'Economia Sociale. Si tratta di un processo partecipativo certificabile, in grado di coinvolgere attivamente le autorità locali, gli attori economici, la società civile e i cittadini, al fine di fare emergere i desideri e i bisogni della comunità e orientare di conseguenza le progettualità. Tale metodologia integra la dimensione sociale, economica, culturale e ambientale, e si basa su un processo ciclico suddiviso in quattro fasi, che permette di analizzare il quadro contestuale, elaborare i principi e le misure da adottare, valutare gli effetti degli interventi e riprogrammare le proprie attività. È dunque uno strumento di costruzione di coesione e capitale sociale, che consente di far convergere gli interventi verso i principi in cui si riconosce la comunità locale, favorendo la partecipazione e la creazione di un senso di responsabilità sociale allargata.

Per quanto riguarda la FC Vicentina, non si registra uno strumento di partecipazione strutturato e adottato con sistematicità nella progettazione e nell'implementazione degli interventi. Tuttavia, la costante interazione tra la Fondazione e le sue molteplici reti, soprattutto nell'ambito del welfare, permette un'accurata rilevazione dei bisogni, che consente di fotografare la realtà del territorio e disegnare le progettualità sulla base delle effettive esigenze delle comunità locali.

Le dinamiche appena descritte consentono di comprendere in che modo, pur nelle peculiarità di ciascun caso, le FC abbiano la capacità di agire come *community leader*, favorendo il riconoscimento di obiettivi strategici condivisi e proponendosi come guide dei processi di cambiamento.

6. Conclusioni: elementi per un confronto e prospettive di ricerca

A conclusione del nostro percorso di ricerca possiamo evidenziare alcuni elementi salienti delle due forme organizzative, sintetizzabili nel seguente prospetto (Tab.2).

Entrambe le forme CC e FC nascono e operano per migliorare la qualità della vita delle comunità locali, soprattutto se caratterizzate da situazioni di maggiore fragilità, ma per raggiungere questo obiettivo differiscono in termini di struttura e modi in cui operano. Proprio tale diversificazione evidenzia la complementarità di queste organizzazioni che, operando nei rispettivi ambiti di azione, appaiono potenzialmente in grado di mettere in campo efficaci sinergie nei percorsi di sviluppo locale sostenibile, anche in

europea dell'economia sociale e solidale REVES (<https://www.revesnetwork.eu/>), quale principale strumento di supporto alla valutazione e alla ri-programmazione delle attività di un ente. Cfr. <https://mecc-italia.eu/marchio-dinamico-tsr/>

un'ottica di integrazione urbano-rurale (Bermond, 2023). La nostra ipotesi iniziale, ovvero che i due istituti tendano a specializzarsi per rispondere a diverse ma complementari realtà territoriali, perseguendo i medesimi obiettivi dello sviluppo locale sostenibile, risulta essere quindi confermata.

Entrambi gli istituti vengono disciplinati dal Codice Civile e si configurano pertanto come enti di diritto privato, con la capacità di operare a sostegno della comunità locale, producendo beni collettivi per lo sviluppo che si configurano come *beni comuni*²⁷. La caratteristica che accomuna entrambe queste organizzazioni è inoltre la capacità di sperimentare sul campo nuove forme di innovazione sociale, economica e istituzionale, facendo ricorso a strumenti innovativi sia della coprogettazione e del design collaborativo, sia della finanza etica, promuovendo, sulla base dei principi di sussidiarietà e di responsabilità sociale di territorio, nuovi modi di regolazione dello sviluppo locale orientati verso la regolazione sociale del mercato, di cui le istituzioni pubbliche tradizionali non possono non tener conto, soprattutto in un periodo storico di carenza di risorse pubbliche. Si tratta quindi di un cambiamento significativo del modo di produrre beni collettivi per lo sviluppo in cui bene pubblico e bene comune si trovano a coesistere nel medesimo contesto territoriale, dovendo cercare nuove forme di complementarietà pubblico-privato (Stato-Mercato-Comunità). In questa prospettiva possiamo sostenere che l'affermarsi delle CC e FC stia facendo emergere nuove forme di innovazione organizzativa particolarmente significative per le politiche di sviluppo locale sostenibile, che riescono ad operare laddove gli EELL non riescono ad arrivare, tanto più in un contesto di scarsità di risorse pubbliche, accentuato dal vincolo restrittivo dato dal patto di stabilità. Queste forme di innovazione, tuttavia, saranno tanto più efficaci, quanto più saranno in grado di produrre anche una trasformazione dei modi di regolazione tradizionali dello sviluppo locale e, quindi, innovazione istituzionale. Questa trasformazione richiede a sua volta, da un lato, un cambiamento della cultura politica degli attori, che varia da contesto a contesto ma, dall'altro, richiede anche una condivisione e messa in rete delle "buone pratiche", da adattare ai diversi contesti territoriali e dotazioni contestuali, per poter generare effettivo apprendimento istituzionale e organizzativo "di sistema" (Lanzalaco, 2009).

²⁷ Sulla tipologia dei *beni collettivi per lo sviluppo*, che possono assumere la forma di bene pubblico, bene comune, bene di club o bene individuale, si veda il contributo di Ostrom (2006); sulla produzione di beni collettivi in relazione ai modi di regolazione dello sviluppo locale, si veda Messina (2012) e (2014). Per una rassegna aggiornata si veda anche Donati (2024).

Tab.2 - Cooperative di comunità e Fondazioni di comunità a confronto

ASPETTO	CC - COOPERATIVE DI COMUNITÀ	FC - FONDAZIONI DI COMUNITÀ
Normativa di riferimento	Artt. 2511-2548 del Codice Civile Codice del Terzo Settore (d.lgs 117/2017) Revisione della disciplina in materia di impresa sociale (d.lgs 112/2017) Legislazione speciale per specifiche tipologie di Cooperative (sociali, di lavoratori, agricole, di assicurazione ecc.)	Artt. 14 e successivi del Codice Civile Codice del Terzo Settore (d.lgs 117/2017)
Mission	Principalmente concentrata su servizi o attività produttive più mirate	Affrontano una gamma più ampia di questioni comunitarie che vanno dalla povertà ai temi ambientali, dalla salute all'educazione, dall'inclusione all'innovazione sociale
Accesso	Principio della porta aperta, per tutti i componenti della comunità	Accesso consentito solo ai soggetti identificati dallo Statuto
Governance	Gli organi amministrativi sono definiti dallo Statuto e i membri eletti democraticamente tra i componenti della base associativa	Gli organi amministrativi e i suoi componenti sono definiti dallo Statuto in modo più o meno democratico
Patrimonio	Generato dall'apporto dei soci e dal profitto generato dall'attività svolta	Versato all'atto della fondazione ed eventualmente integrato nel tempo con apporti successivi
Reddito	Generato dell'attività commerciale, delle rendite finanziarie, dai contributi su progettazione, delle erogazioni liberali	Generato principalmente dalle rendite patrimoniali e le erogazioni liberali raccolte
Distribuzione degli utili	Solo nei limiti previsti dalla legge e dall'Atto costitutivo	Non consentita
Attività principali	Fornire beni e servizi, in ambiti quali agricoltura, abitazioni, servizi finanziari o lavoro, agli associati, ma non solo, in modo equo ed efficiente, condividendone i benefici	Raccogliere donazioni da e per la comunità Investire il patrimonio per garantire al territorio un sostegno duraturo e continuativo Indirizzare le risorse verso le organizzazioni locali del Terzo settore Catalizzare conoscenze e competenze presenti nella comunità
Multisetorialità	Riduce l'esposizione ai cicli economici e all'andamento dei singoli progetti Permette di generare marginalità da alcuni settori da reinvestire in settori meno remunerativi	Permette di sostenere interventi socio-economici integrati che ne aumentano l'efficacia Valorizza le interazioni orizzontali in una logica di intersetorialità
Rapporti con i soggetti pubblici	Possono contribuire alla costituzione di partnership in chiave di co-programmazione e co-progettazione	Grazie a una buona visibilità e capacità di interazione istituzionale (e ai membri che solitamente siedono nell'organo amministrativo) hanno una maggiore rilevanza nelle dinamiche di definizione di strategie e indirizzi politici

In questa prospettiva, la ricerca consente di mettere in luce anche alcune importanti differenze contestuali. Come abbiamo visto, se le CC mostrano di essere maggiormente diffuse nelle aree interne, le FC sono più diffuse invece in contesti urbani più strutturati e presentano una maggiore varietà in relazione alla presenza, o meno, dei Comuni e degli attori pubblici tra i soci fondatori. Questa è certamente una delle maggiori differenze rilevabili anche tra i due casi di FC analizzati, siciliano e veneto.

Va sottolineato infatti che, mentre la FC MeSSInA si presenta come un caso poco diffuso nelle regioni meridionali e nel contesto siciliano²⁸, derivante dal supporto indispensabile di una fondazione madre, il caso della FC Vicentina, invece non è affatto un caso isolato in Veneto e, soprattutto, ha origine da un'azione volontaria e congiunta degli attori pubblici e privati locali.

Come mostra la Tab.3, le 10 FC presenti oggi in Veneto sono tutte accomunate dalla necessità di ripensare i servizi per lo sviluppo locale, a partire da quelli del welfare, in una prospettiva sovracomunale, in una fase storica di crisi fiscale e tagli della spesa pubblica, perseguendo obiettivi di sviluppo locale nella nuova prospettiva della sussidiarietà, della sostenibilità e della responsabilità sociale di territorio, coerentemente con il sistema di valori tipico della cultura politica "bianca" di matrice cattolica e di un modo di regolazione tradizionalmente centrato sull'autoregolazione sociale del mercato (bene comune), più che sulla centralità dell'attore pubblico (bene pubblico), (Messina 2012).

Nel contesto Veneto le FC sembrano configurarsi infatti come istituzioni ibride e intermedie particolarmente adatte a sostenere i Comuni di tradizione "bianca", soprattutto se piccoli, nelle politiche di sviluppo locale, a partire dalle politiche di welfare, in una prospettiva intercomunale e collaborativa con gli attori strategici dello sviluppo territoriale.

A questo riguardo vanno considerate con attenzione anche le *Intese Programmatiche d'Area* (IPA) del Veneto, strumento di governance multi-attore propriamente veneto per la programmazione decentrata dello sviluppo intercomunale (Bassetto 2016) che, in seguito a una recente riforma regionale (L.r. 2/2020), possono ora trasformarsi o in associazioni o in fondazioni di partecipazione e, quindi, in FC. In seguito a questa riforma si stanno già istituzionalizzando alcune IPA più dinamiche: di particolare interesse è il caso della Fondazione di Comunità IPA della Saccisica (PD)²⁹, recentemente

²⁸ In Sicilia sono presenti ad oggi 3 FC: oltre alla FC di MeSSInA che abbiamo analizzato, la FC *Val di Noto* e la FC *di Agrigento e Trapani*, tutte istituite *senza* la partecipazione dei Comuni, nell'ambito del programma di sostegno alle Fondazioni di Comunità nel Mezzogiorno promosso dalla Fondazione Con il Sud e, negli ultimi due casi, anche dalla FC di MeSSInA.

²⁹ A questo riguardo si veda: <https://www.welcomesaccisica.it/territorio-business>; e <https://www.lapiazzaweb.it/news/ultime-notizie/247452/la-fondazione-di-comunita-della->

istituita nel 2024. Si tratta di un tipo di FC diverso dai precedenti, focalizzati come si è visto essenzialmente sui servizi di welfare locale, poiché le FC delle IPA partono da una motivazione diversa: costituire un'istituzione ibrida in grado di raccordare pubblico e privato per condividere una programmazione strategica di sviluppo di area omogenea intercomunale, seguendo la pratica del modo di regolazione di tradizione "bianca", ma in una versione del tutto rinnovata.

Questa specificità della cultura politica locale, con le sue componenti *path dependent*, correlata a uno specifico modo di regolazione dello sviluppo locale, nel caso del Veneto centrato già sull'autoregolazione sociale del mercato, risulta essere difficilmente trasferibile in automatico da un contesto regionale all'altro e costituisce una variabile indipendente di cui tener conto nell'analisi comparata.

In questa prospettiva, per esempio, sarà interessante analizzare le relazioni che si andranno a definire tra le FC così articolate e diffuse in Veneto e gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS), recentemente istituiti dalla Regione (L.r. 9/2024), coincidenti con i distretti sanitari (Messina, Mura, 2023). Gli ATS, secondo quanto previsto dalla normativa, dovranno infatti costituirsi a breve in enti intercomunali per la gestione associata dei servizi che devono garantire i LEPS (livelli essenziali di prestazioni sociali). Dovendosi occupare entrambi di welfare territoriale, in un contesto di scarsità di risorse pubbliche, le FC e gli ATS operanti nei medesimi territori finiranno infatti, necessariamente, con il sovrapporsi. Da verificare se saranno in grado, o meno, di sperimentare forme di possibili collaborazioni su progetti comuni, coniugando bene comune e bene pubblico, e se la Regione sarà in grado di favorire e "mettere a sistema" l'innovazione istituzionale³⁰ che ne potrà derivare.

Questa chiave di lettura suggerisce di proseguire la ricerca attraverso una comparazione per contesti dei due istituti, tenendo conto dell'impatto che la scelta dello strumento, insieme alle modalità di implementazione di queste nuove forme di produzione e organizzazione dei beni collettivi per lo sviluppo può avere in termini di innovazione istituzionale a supporto della transizione ecologica.

[saccisica-e-realta.html](#)

³⁰ Un primo passo sarebbe quello di orientare il riordino territoriale regionale nella direzione di una coincidenza effettiva dei confini territoriali delle IPA (delle FC) e degli ATS che al momento, tranne qualche caso, risultano essere invece del tutto sfasati. Cfr. Messina, Mura (2023).

Tab.3 - Le Fondazioni di Comunità del Veneto (2024)

Fondazione di Comunità	Sede legale	Anno	Enti fondatori
Fondazione di Comunità della Sinistra Piave per la Qualità della Vita	Pieve di Soligo (TV)	2007	Conferenza dei sindaci dei 28 Comuni della Sinistra Piave (TV), AULSS 2, BCC della Marca
Fondazione Riviera Miranese	Dolo (VE)	2009	17 Comuni della Riviera del Brenta e Miranese
Fondazione della Comunità Clodiense Onlus	Chioggia (VE)	2001	Chioggia
Fondazione di Comunità Vicentina per la Qualità di Vita Onlus	Marocchino (VI)	2004	Provincia di VI, ULSS 7 Pedemontana, CCIAA Vicenza, Fondazione Stefani, Ater Piovene, IPAB La Pieve, 7 Cooperative; coinvolti 65 Comuni vicentini
Fondazione Comunitaria Terra d'Acqua	San Donà di Piave (VE)	2008	12 comuni del Sandonatese
Fondazione Santo Stefano Onlus	Portogruaro (VE)	2000	12 comuni del Portogruarese
Fondazione della Comunità del Territorio di Cerea Onlus	Cerea (VR)	2006	Comune di Cerea (VR)
Fondazione della Comunità Veronese Onlus	Verona (VR)	2010	Diocesi di Verona, Banco BPM, Società Cattolica di Assicurazioni, Fondazione Beato Giuseppe Tovini, UCID Verona, Fondazione Segni Nuovi
Fondazione Welfare Dolomiti Belluno	Belluno (BL)	2023	Cgil, Cisl, Uil, Spi Cgil, Confcommercio, Confagricoltura, Diocesi, Appia CNA, Confartigianato, Confindustria, più 3 soci sostenitori: Provincia di BL, Conferenza dei Sindaci e Fondo Welfare.
Fondazione di Comunità IPA della Saccisica ³¹	Piove di Sacco (PD)	2024	Comune di Piove di Sacco, Comune di Codevigo, cciaa di PD, BCC Sant'Elena, Affilomeccanica S.R.L. Carel Industries S.P.A., Co.Pro.B. Cooperativa Produttori Bieticoli, Nastrificio Victor S.P.A., OTS S.R.L., Pressofusione Saccense S.R.L., Transpack Holding S.R.L. SB

Fonte: aggiornamento e rielaborazione dal portale di "Italia non profit": <https://italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/cerca/regione-veneto/>

³¹ Da notare la differenza tra i soggetti che aderiscono all'IPA della Saccisica tra cui figurano: i 10 Comuni dell'area, CCIAA di PD, BCC Sant'Elena, Cassa di Risparmio del Veneto, ENAIP Piove di Sacco, CGIL-CISL-UIL Padova, ConfAgricoltori, ASCOM, Confesercenti, Coldiretti, UPA Confartigianato PD, CNA, Confindustria PD, Coordinamento Coop. Soc. Saccisica, Associazione Wigwam. Mentre nella FC figurano i soggetti indicati in Tab.3, tra i quali ben 7 imprese private locali paganti.

Alla luce di queste considerazioni, in conclusione si delineano due aspetti che richiederebbero un ulteriore approfondimento di ricerca. Il primo riguarda le motivazioni che hanno spinto verso la nascita e l'adozione di questi due nuovi tipi di organizzazioni, proprio in un momento storico caratterizzato da una grande quantità di enti locali, agenzie, imprese pubbliche, private e sociali che hanno come mission la programmazione e lo sviluppo locale. Da quanto emerso dalla nostra ricerca, è possibile ipotizzare che le motivazioni siano molteplici, fortemente legate a fattori caratterizzanti i singoli contesti e non facilmente riconducibili a macro categorie trasversalmente valide. La stessa scelta della forma giuridica, come si è avuto modo di approfondire, è infatti il frutto di processi e motivazioni che incrociano una molteplicità di fattori. Per le FC in particolare vanno considerate la necessità di innovare la governance pubblica, rendendosi indipendenti dalla variabilità delle logiche di mandato elettorale e la possibilità di disporre di risorse che possono essere utilizzate senza i vincoli che normalmente caratterizzano l'azione degli Enti locali e della Pubblica Amministrazione (patto di stabilità).

Un secondo aspetto che meriterebbe una ricerca ulteriore riguarda l'influenza esercitata dai contesti territoriali e comunitari nella facilitazione dell'una o dell'altra forma, tenendo conto dell'impatto che la scelta dello strumento, insieme alle modalità di implementazione di queste nuove forme di produzione e organizzazione dei beni collettivi per lo sviluppo, può avere in termini di innovazione istituzionale anche a supporto della transizione ecologica.

Per concludere, vi è certamente una differenziazione nelle motivazioni che conducono alla costituzione di una FC o di una CC: nel primo caso maggiormente incentrate sul bisogno di mettere in rete i diversi attori pubblico-privati, nel secondo caso sull'esigenza di favorire l'attivazione dal basso delle risorse del territorio ma, da quanto abbiamo potuto rilevare, non è possibile ad oggi pervenire ad una classificazione di tali motivazioni che esuli dalla considerazione dei fattori prettamente contestuali. Proprio questo elemento distintivo sembra costituire però il punto di forza, più che di debolezza, che caratterizza le CC e FC.

Riferimenti bibliografici

- Arrighetti A., Serravalle G. (1999), a cura di, *Istituzioni intermedie e sviluppo locale*, Roma: Donzelli.
- ASSIFERO, ECFI (2017), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, <https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazionidi-comunita-in-italia/>

- ASSIFERO (2023), *Guida alle fondazioni di Comunità in Italia*. Seconda edizione
https://www.aicon.it/wp-content/uploads/2023/09/Assifero_Guida-delle-Fondazioni-di-Comunita-in-Italia-2023.pdf
- Associazione Borghi Autentici d'Italia (2022), *Cooperative di comunità*,
[<https://www.borghiautenticiditalia.it/progetto/cooperativa-di-comunit%C3%A0>; ultimo accesso 4/10/2023]
- Balante A., Giagnacovo M., Pazzagli R. (2020), “Il quadro iniziale” in R. Luca, L. Mastronardi, a cura di, *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*. Firenze, Firenze University Press, pp. 15-58.
- Bagnasco A. (1988), *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Bologna: il Mulino.
- Bandera L. (2017), “Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l’infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno”, in F. Maino e M. Ferrera, a cura di, *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino: Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 221-244.
- Barbera F., Parisi T. (2018), “Gli innovatori sociali e le aree del margine”, in De Rossi A., a cura di, *Riabitare l’Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*, Donzelli, pp. 378-389.
- Bassetto M. (2016), “Un modello di programmazione decentrata allo sviluppo: il caso delle IPA del Veneto”, in P. Messina, a cura di, *Politiche e istituzioni per lo sviluppo del territorio: il caso del Veneto*, Padova: PUP, pp.65-84.
- Bauman Z. (2011), *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza.
- Bermond A. (2023), *Le aree interne al tempo della crisi: il ruolo delle cooperative e delle fondazioni di comunità*, Tesi di Master di II livello in *Manager dello sviluppo locale sostenibile*, Università di Padova, relatrice prof. Patrizia Messina.
- Bianchi M. (2021a), *Cooperative di comunità, nuove forme di sviluppo e welfare locale*, in “Percorsi di Secondo Welfare”, working paper 2wel - 3/2021, <https://www.secondowelfare.it/working-paper/wp-3-2021-cooperative-di-comunit-nuove-forme-di-sviluppo-e-welfare-locale/>
- Bianchi M. (2021b). “Le cooperative di comunità come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale”, *Impresa Sociale*, 2, 71-83.
- Böllhoff A., Dicks A., Kleinbrod A., Magowan J., Petryka K. (2020), *Connettere le fondazioni di co-munità con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile*, <https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/>

- knowledge-cen-tre/Knowledge_Database/ECFI_Guide__Connecting_Community_Foundations_with_the_SDGs__Italian_version_.pdf
- Borgomeo C. (2017), “Nascita ed evoluzione delle fondazioni di comunità nel Mezzogiorno”, in Assifero, ECFI (2017), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, <https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazionidi-comunita-in-italia/>, pp. 18-20.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna: il Mulino.
- Buggio M. (2023), *Strumenti di programmazione per lo sviluppo territoriale: il caso dell'IPA della Saccisica e la Fondazione di Comunità*, tesi di Master di II livello Manager dello Sviluppo locale Sostenibile, Università di Padova.
- Burroni L., Ramella F., Trigilia C. (2017), *Fondazioni e sviluppo locale*, Roma: Donzelli.
- Caprio D.A. (2012), *La Democrazia Sussidiaria*, Roma: Nuova Editrice Mondoperaio.
- Carazzone C. (2020), *Filantropia e Terzo Settore. Rivoluzioni culturali di attivatori di capitale sociale*, <https://www.agenziacult.it/interni/filantropia-e-terzo-settore-rivoluzioni-culturali-di-attivatori-di-capitale-sociale-2/>
- Carazzone C., Demarie M. (2017), “Filantropia di comunità: una definizione dinamica, inclusiva e a geometria variabile”, in Assifero, ECFI (2017), *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, <https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazionidi-comunita-in-italia/>, pp. 5-6.
- Carrosio G. (2019), *I margini al centro. L'Italia delle aree interne tra fragilità e innovazione*, Roma: Donzelli.
- Casadei B. (2015). *Le fondazioni di comunità: strumenti e strategie per un nuovo welfare*. Roma: Carocci.
- Cartocci R. (2002), *Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia*, Bologna: il Mulino.
- Comitato per il Capitale Naturale (2017), *Primo Rapporto sullo stato del Capitale Naturale in Italia*, <https://www.mase.gov.it/pagina/primo-rapporto-sullo-stato-del-capitale-naturale-italia-2017>
- Commissione europea, Direzione generale del Mercato interno, dell'industria, dell'imprenditoria e delle PMI (2023), *Cluster di innovazione sociale ed ecologica nell'Unione europea, prospettive ed esperienze: il ruolo dei cluster e di forme analoghe di cooperazione tra imprese nella promozione*

- dello sviluppo dell'economia sociale*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, <https://data.europa.eu/doi/10.2873/159431>
- Dana R.H.D. (2019), *What is community philanthropy? – A guide to understanding and applying community philanthropy*, <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2019/08/WhatIsCommunityPhilanthropy.pdf>
- Della Croce F. V. (2021). *Cooperative di comunità: la legislazione regionale vigente e la prospettiva di una normativa generale*. Osservatorio Costituzionale, Fasc. 4/2021 [risorsa online: https://iris.uniroma1.it/retrieve/e383532e-07f2-15e8-e053-a505fe0a3de9/DellaCroce_Cooperative-di-comunit%C3%A0_2021.pdf; ultimo accesso 07/09/2023]
- Donati D. (2024), a cura di, *La cura dei beni comuni tra teoria e prassi. Un'analisi interdisciplinare*, Milano: Franco Angeli.
- Giunta G., Marsico F. (2023), a cura di, *Domani – 2030, il Piano Strategico della Fondazione di Comunità di Messina*, https://fdcmessina.org/wp-content/uploads/2023/02/HdeCE02_Domani-layout-23_compressed.pdf
- Global Fund For Community Foundations (2016), *Il valore della filantropia di comunità. Come le esperienze costruiscono asset locali, capacity e fiducia – e perchè questo funziona*, <https://assifero.org/risorse/il-valore-della-filantropia-di-comunita-come-le-esperienze-costruiscono-asset-locali-capacity-e-fiducia-e-perche-questo-funziona/>
- Gotz I., Santaniello F., Zandonai F. (2015), *Cooperare dentro imprese di comunità*. [https://www.academia.edu/20342838/Cooperare_dentro_imprese_di_comunit%C3%A0; ultimo accesso 19/08/2023]
- Gramigna A. (2020), *Le Cooperative di Comunità. Una forma giuridica possibile per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica delle comunità*, <https://www.sibater.it/wp-content/uploads/2020/10/LeCooperativeDiComunita.pdf>
- Irecoop Lombardia e Confcooperative Lombardia (s.d.). *Cooperative di Comunità. I booklet della cooperazione* [risorsa online: <https://www.lombardia.confcooperative.it/ Dettaglio/ArtMID/523/ArticleID/1975/online-I-Booklet-della-Cooperazione>; ultimo accesso 07/09/2023]
- Kiesswetter O. (2019). *Cooperative di comunità - Raccolta di leggi regionali vigenti e proposta di legge statale presentata alla Camera dei Deputati*. [risorsa online: https://www.researchgate.net/publication/335618902_Cooperative_di_comunita_-_Raccolta_di_leggi_regionali_vigenti_e_proposta_di_legge_statale_presentata_alla_Camera_dei_Deputati/citation/download; ultimo accesso 07/09/2023]

- Lane P., Lubatkin M. (1998), "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19, 461-477
- Lanzalaco L. (2009), "Innovare le istituzioni: percorsi di sviluppo sostenibili", in P. Messina (a cura di), *Innovazione e sostenibilità. Modelli locali di sviluppo al bivio*, Padova, Cleup, 177-189.
- Melandri V. (2023), *Fundraising per la tua causa: 10 passi per raccogliere fondi e dare sostanza ai tuoi sogni*, Milano: Mondadori
- Messina P. (2012), *Modi di regolazione dello sviluppo locale: una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna*, Padova: Padova University Press.
- Messina P. (2014), "Dalla cultura politica ai modi di regolazione. Produzione di beni collettivi per la competitività e sviluppo locale", in M. Almagisti, P. Messina, a cura di, *Cultura politica istituzioni e matrici storiche*, Padova: Padova University Press, pp.55-84.
- Messina P. (2019), a cura di, *Oltre la responsabilità sociale di impresa. Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità*, Padova: Padova University Press.
- Messina P., Moro D. (2023), "Per uno sviluppo locale solidale e sostenibile: i contributi delle Cooperative e delle Fondazioni di Comunità", in C. Penati e M. Bianchi (a cura di), *Lo sviluppo locale nelle aree svantaggiate. Un confronto tra Italia e Svizzera*, Milano: Anci Lombardia, pp. 120-137.
- Messina P., Mura B. (2023), "Verso un nuovo welfare territoriale integrato? Le potenzialità degli Ambiti Territoriali Sociali (ATS)", *Economia e Società Regionale. Oltre il ponte*, special issue, *Dentro il cambiamento: 40 anni di Economia e Società Regionale*, 2, pp.77-96
- Ministero dello Sviluppo Economico (2017), *Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità*, https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/Studio_di_fattibilita_per_lo_sviluppo_delle_cooperative_di_comunita.pdf.
- Mori P. A. (2015), "Comunità e cooperazione: l'evoluzione delle cooperative verso nuovi modelli di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici", *Euricse Working Papers*, 77|15.
- Mori P. A., Sforzi J. (2019), a cura di, *Imprese di comunità, innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Bologna: il Mulino.
- Osti G. (2010), *Sociologia del territorio*, Bologna: il Mulino.
- Ostrom E. (2006), *Governare i beni collettivi*, Venezia: Marsilio.
- Pignatti L. (2020), a cura di, *Territori fragili*, Roma: Gangemi editore.

- Rago S., Venturi P., Daconto G. (2020), *Innovazione sociale e governance territoriale: la dimensione trasformativa delle cooperative di comunità*, <https://www.legacoop.coop/cooperativedicomunita/2020/12/18/innovazione-sociale-e-governance-territoriale-la-dimensione-trasformativa-delle-cooperative-di-comunita/>
- Ricucci R. (2018), *Cittadini senza cittadinanza. Immigrati, seconde e altre generazioni: pratiche quotidiane tra inclusione ed estremeità. La questione dello «ius soli»*, Torino: Edizioni Seb27.
- Righetti G. (2017), “Il patrimonio è la comunità”, in Assifero, ECFI, *Guida sulle fondazioni di comunità in Italia*, <https://assifero.org/risorse/guida-sulle-fondazionidi-comunita-in-italia/>, pp. 7-8.
- Romagnoli L., Mastronardi L. (2020), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*, Firenze: Firenze University Press.
- Scaramuccia P. (2020), *Le cooperative di comunità*, (contenuto audio), <https://www.attiviamoenergiepositive.it/event/le-cooperative-di-comunita/>
- Sforzi J. (2021), “Le cooperative di comunità, analisi sociale ed economica delle finalità e del funzionamento delle cooperative di comunità”, in SIBaTer, Legacoop, Confcooperative (2021), *Vademecum: le cooperative per la valorizzazione dei beni comuni - focus sulle cooperative di comunità*, <https://www.confcooperative.it/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=537&articleid=2193&documentid=186>
- SIBaTer, Legacoop, Confcooperative (2021), *Vademecum: le cooperative per la valorizzazione dei beni comuni - focus sulle cooperative di comunità*, <https://www.confcooperative.it/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=537&articleid=2193&documentid=186>
- Venturi P. (2021), “Cooperazione di Comunità come innovazione “di metodo” per lo sviluppo”, in SI-BaTer, Legacoop, Confcooperative, *Vademecum: le cooperative per la valorizzazione dei beni comuni - focus sulle cooperative di comunità*, pp.43-43 <https://www.confcooperative.it/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=537&articleid=2193&documentid=186>
- Venturi P., Baldazzini A. (2023), *Cooperative di comunità. Il neo-mutualismo come leva per la ri-generazione e lo sviluppo territoriale*, https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2023/03/Short-paper_30_2023.pdf
- Venturi P., Miccolis S. (2021), *Economie di luogo: fotografia e dimensioni qualitative delle Cooperativa di Comunità*, Bologna: AICCON.

Zamagni S. (2022), *Dell'origine e del fondamento del principio di Sussidiarietà circolare*, Politicain-sieme.com, <https://www.politicainsieme.com/dellorigine-e-del-fondamento-del-principio-di-sussidiarieta-circolare-di-stefano-zamagni/>

Zanin L. (2015), a cura di, *Raccolta fondi e welfare di prossimità: fundraising e people raising per le professioni del sociale*. Padova: Libreriauniversitaria.it

Note sugli autori

PATRIZIA MESSINA: Università degli Studi di Padova, <https://orcid.org/0000-0003-0142-0536>. Professore associato di Scienza politica dell'Università di Padova, dove insegna Governo locale, Politiche dell'UE per lo sviluppo locale, Governance delle reti per il turismo sostenibile. È direttore del Master di secondo livello in *Manager dello Sviluppo Locale Sostenibile*. Co-coordina il Laboratorio *Unicity* sulle relazioni tra Università e Città (www.unicitylab.eu). È docente promotore di Sherpa srl – spin-off dell'Università di Padova.

ANDREA BERMOND: dottore di ricerca in *Diritto dell'Unione europea* presso l'Università di Ferrara, è consulente legale specializzato in diritto dell'immigrazione. Ha conseguito il Master di secondo livello in *Manager dello Sviluppo Locale Sostenibile* dell'Università di Padova, occupandosi del ruolo delle cooperative e delle fondazioni di comunità nei territori marginali. Studioso di aree interne, attualmente collabora con Agenzia Piemonte Lavoro nell'ambito di un progetto anti-caporalato.

DAVIDE MORO: dottore di ricerca in *Interazioni umane: psicologia dei consumi, comportamento e comunicazione*, presso l'Università IULM, ha conseguito il Master di primo livello in *Fundraising per il non profit e gli enti pubblici* presso l'Alma Mater Studiorum Università di Bologna. È consulente e formatore specializzato in strategie di raccolta fondi e sostenibilità per gli Enti del Terzo settore e la Pubblica Amministrazione, comunicazione sociale e sviluppo territoriale partecipato. Attualmente collabora con Sherpa srl – Spin-off dell'Università di Padova.