

Ecosistemi cooperativi per la rigenerazione e lo sviluppo territoriale

Paolo Venturi direttore dell'Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit (AICCON) - Università di Bologna paolo.venturi7@unibo.it

1. Introduzione

Tutte le organizzazioni sono chiamate ad operare in un ambiente competitivo, all'interno del quale altri attori perseguono obiettivi in qualche modo "comuni" pur partendo da posizioni diverse. Ma l'ambiente – inteso come territorio e anche come sistema di norme e culture – è il frutto di un processo intenzionale di co-costruzione che si realizza, ancora una volta, attraverso processi informali e meccanismi di costruzione istituzionale. La cooperazione non fa eccezione da questo punto di vista. Anzi, nella storia recente del nostro Paese può essere considerata come un'istituzione indispensabile per contribuire alla costruzione di un quadro ambientale caratterizzato da una più accentuata "biodiversità" di forme organizzative e imprenditoriali che concorrono alla produzione di valore sociale e condiviso.

Per creare cambiamenti significativi e duraturi la cooperazione deve essere in grado di includere, adattare e spesso alterare il sistema sociale che governa determinati mercati. Non a caso diverse ricerche che hanno indagato il ruolo dell'imprenditore sociale e cooperativo hanno evidenziato la prevalenza delle attività di carattere "pubblico", svolte al di fuori dei confini della propria organizzazione e spesso slegate da compiti di natura strettamente gestionale. In questo senso le cooperative appaiono spesso coinvolte in diffusi e densi reticoli relazionali che alimentano processi pre-deliberativi e progettuali che contribuiscono a creare condizioni favorevoli non tanto per la loro organizzazione, ma per il contesto urbano all'interno del quale si producono beni d'interesse collettivo.

A differenza del recente passato la costruzione di ambienti capaci di produrre e distribuire innovazione sociale, è un'attività sempre più complessa che richiede di includere stabilmente nuovi e diversi attori. Il panorama dei soggetti impegnati a produrre valore sociale si è infatti velocemente e largamente sviluppato e non è un caso che un "quasi concetto" come quello di innovazione sociale, riscuota un crescente successo, proprio per la capacità di cogliere una trasformazione non incrementale, ma di campo (comprese le sue ambivalenze naturalmente).

Nel contesto italiano gli ecosistemi di risorse che sostengono la crescita e lo sviluppo di innovazioni sono stati - e in buona parte sono ancora – autoprodotti dalle organizzazioni direttamente coinvolte, attraverso processi in gran parte informali e fortemente legati alle peculiarità dei contesti.

L'innovazione prodotta dalla cooperazione e dall'impresa sociale da questo punto di vista, non fa eccezione: basta guardare alla diffusione di strutture consortili, federative ed ibride in grado di coordinare le attività, rappresentare gli interessi, scalare le innovazioni e promuovere progetti di

gestione e rigenerazione a matrice collaborativa. L'innovazione sociale è un campo aperto al contributo di un numero sempre più ampio e variegato di soggetti che agiscono secondo linee d'azione non sempre convergenti. Per questa ragione *costruire ecosistemi* diventa sempre più un'attività "artificiale" e non solo di aggregazione "naturale" di organizzazioni che condividono importati elementi di omogeneità (a livello di mission, ambito territoriale, settore d'intervento, substrati culturali). In questo quadro di crescente complessità, diversi attori svolgono un ruolo sempre più rilevante a livello locale, nazionale e internazionale per infrastrutturare ecosistemi di innovazione, soprattutto per quanto riguarda la capacità di far convergenza risorse interne ed esterne dedicate a questo scopo.

Per capire e modificare tali sistemi sociali le cooperative possono prendere in prestito non solo metafore, ma soprattutto modelli di comprensione e framework interpretativi dall'ecologia.

Già da tempo i biologi hanno scoperto i limiti derivanti dallo studio di organismi viventi in isolamento. È molto più efficace (anche se più complesso) considerare le relazioni tra gli organismi e il loro ambiente, guardando all'impatto che i fattori ambientali come il suolo e l'acqua hanno sugli organismi, ma anche l'impatto che questi organismi producono gli uni sugli altri e il loro ambiente. Studiosi di management hanno riconosciuto il parallelismo tra i sistemi biologici ed economici (Rothschild, 1990) e recentemente, i ricercatori nel campo della gestione strategica hanno focalizzato maggiore attenzione al parallelismo tra sistemi biologici e organizzativi fino a coniare l'espressione "strategia ecosistemica": *un approccio che allinea, in termini di rilevanza, le scelte ecosistemiche alle scelte strategiche.*

Questo modello, che da marginale diventa sempre più centrale non solo nella letteratura scientifica ma anche in quella gestionale, contribuisce a scalzare l'approccio fin qui dominante generalmente associato alla Harvard Business School (Michael Porter) che si concentra sul raggiungimento di un vantaggio competitivo in un settore ben definito per effetto del quale le imprese devono operare in un contesto che è fatto sostanzialmente da concorrenti, fornitori e clienti. Il limite di questo approccio è proprio legato al fatto che non presta sufficiente attenzione al contesto, all'interazione con gli stakeholder e soprattutto a processi cooperativi e di co-produzione. In questo senso una strategia autenticamente eco-sistemica è tale quando è in grado di incorporare e di portare a valore l'ambiente e le risorse (soggetti, oggetti e relazioni) entro cui l'impresa opera.

Questa visione oggi è decisiva per gli imprenditori sociali, che operano in sistemi complessi e interagiscono con contesti in forte evoluzione e all'interno dei quali – va aggiunto – incontrano con maggiore frequenza soggetti più o meno simili che su questa stessa dimensione eco-sistemica sono disponibili all'ingaggio. Gli imprenditori sociali sono quindi chiamati a rinnovare radicalmente la loro "meta competenza" imprenditoriale, ricercando "nuovi equilibri" a partire dalla costruzione di nuovi ecosistemi.

Il primo passo nella creazione di un ecosistema è la definizione dell'impatto sociale desiderato nonché i passaggi che consentiranno di generare questo impatto. In altri termini è necessario definire e condividere la loro teoria del cambiamento, ponendosi – e rispondendo a – domande come: "Cosa vogliamo ottenere?". "Perché noi crediamo che questa relazione porti a cambiare?", "In che senso il cambiamento che generiamo potrà generare benefici non solo specifici ma ad ampio raggio?". Il carattere maieutico e dialogico di questi interrogativi contribuisce a definire la base di con-senso intorno all'ecosistema e all'impatto sociale che si prefigge di realizzare.

Forti di questa impostazione relazionale è possibile, come passo successivo, individuare non tanto gli attori (rigidamente definiti), ma piuttosto i ruoli chiave che di un ecosistema. Un soggetto,

infatti, può esercitare un diverso ruolo all'interno di differenti ecosistemi o di in diverse fasi del loro ciclo di vita.

Ecco quindi una lista dei ruoli fondamentali per la costruzione e il funzionamento di un ecosistema:

- *Fornitori e generatori di risorse* latu sensu: umane, finanziarie, immobiliari, ecc.
- *Competitors*, in grado di sviluppare modelli di servizio e di business per la produzione e lo cambio di beni di interesse collettivo.
- *Alleati* che condividono elementi non residuali di competenza e di potere per processi di co-produzione.
- *Facilitatori*, intermediari fiduciari in grado di accelerare i processi di elaborazione e trasferimento di risorse (ad esempio conoscenze e tecnologie).
- *Beneficiari*, ad ampio raggio, in grado cioè di usufruire anche di effetti (positivi) indiretti e non necessariamente ricercati, oltre che di contribuire alla produzione.

La creazione di ecosistemi cooperativi nasce anche dall'esigenza di competere nell'arena di un mercato in cui il consumatore non acquista solo un bene e/o un servizio che incorpora qualità ma anche e soprattutto senso. Cerca quindi beni esperienziali. Questa tipologia di beni (sui quali in potenza la cooperazione ha un vantaggio competitivo) postula la co-produzione, pertanto è indispensabile costruire le condizioni ambientali (strategia eco-sistemica) capaci di produrre un risultato che è impensabile generare in una logica di isolamento o di mera partnership.

L'ecosistema diventa, insieme alle motivazioni intrinseche, lievito per dar valore aggiunto a beni e servizi di utilità generale: un ecosistema non statico e rigido, ma flessibile e resiliente, cioè capace di evolvere e modificarsi in funzione del valore atteso da chi fruisce e sempre più spesso paga, ossia il cittadino beneficiario e consumatore.

2. Rigenerazione urbana. Promuovere un ecosistema cooperativo per lo sviluppo locale attraverso la cura e lo sviluppo dell'azione comunitaria

Siamo in un momento storico in cui sono in crisi i tradizionali modelli di produrre valore. Le leve tradizionali in mano allo Stato e al Mercato (per come li abbiamo conosciuti negli ultimi 20 anni) usate per attivare nuovi percorsi di sviluppo non funzionano più e in molti casi non sono più attivabili (basti pensare allo strutturale decremento della spesa pubblica e alla trasformazione di intere filiere produttive come l'edilizia). In questo contesto una visione DUALE, Stato-Mercato, non è più sufficiente ma occorre recuperare un ingrediente, fino ad oggi attivato solo in maniera residuale, ossia il ruolo della società e della comunità. La crisi (etimologicamente significa "passaggio") ci consegna un'evidenza: lo sviluppo si costruisce "con" la comunità non solo "per" la comunità. Un esempio lampante ci viene dall'enorme quantità di beni immobili, di spazi, di quartieri, di borghi abbandonati. Prima l'opzione "urbanistica" in quanto tale poteva essere perseguibile per i proprietari di immobili (in gran parte privati) oggi questi beni se non incrociano una finalità sociale, culturale legata alla vocazione e ai bisogni della geo-comunità in cui sono inseriti, difficilmente possono essere rigenerati. Sono spazi che posso diventare contenitori di nuove filiere di prodotti e di servizi rivolti alla comunità, luoghi di animazione sociale e di nuovo mutualismo (prima avevamo le case popolo e i circoli), *asset* da destinare alla sperimentazione e all'imprenditorialità.

Ecco che quindi la rigenerazione non è più un atto speculativo (costruisco e rivendo), ma un atto generativo pensabile dentro una visione (strategia) ecosistemica e cooperativa.

Per attivare questi nuovi processi di rigenerazione, che si tratti di una periferia, di una casa cantoniera, di una stazione abbandonata, di un ex-fabbrica dismessa, non basta il governo (ossia

l'intervento della PA) occorrono *policy di governance*, ossia processi di collaborazione fra una pluralità di soggetti che non sono solo portatori di interessi, ma di risorse e di istanze di cambiamento. In questo senso gli amministratori delle città sono chiamati a disegnare policy capaci di abilitare, accompagnare e valutare processi che nascono dal basso e che hanno istanze e proposte concrete legate al diverso uso dei nuovi spazi.

Si tratta di istanze ibride e plurali. Sono, infatti, fortemente eterogenee le soluzioni che spesso convivono dentro i nuovi spazi rigenerati dove il nuovo artigianato convive con la dimensione culturale e lo spazio associativo con quello imprenditoriale; però senza un comune "tèlos" (fine comune) non si costruiscono governance. È quindi indispensabile alimentare, prima di qualsiasi intervento, processi di condivisione senza i quali è difficile generare valore.

Oltre alla governance, è *indispensabile semplificare e allineare le normative ad un diverso uso degli spazi*: la legislazione che abbiamo oggi (nonostante l'innovazione introdotta dal regolamento sui beni comuni del Comune di Bologna) sono pensate per un mondo che non c'è più.

Oggi abbiamo beni immobili che non hanno praticamente più mercato e sono all'origine del degrado sociale di molte città, per non parlare di borghi abbandonati che vendono case a poche centinaia di euro e nello stesso tempo registriamo una crescente quantità di persone che non hanno accesso alla casa mi sembra un paradosso che non possiamo permetterci.

La ri-generazione diventa quindi una grande occasione per sperimentare con logiche cooperative, strategie ecosistemiche e dare vita a nuova era di distretti caratterizzati da un diverso modo d'intendere la produzione: "la produzione come fatto sociale" (G. Becattini).

3. Una nuova generazione di "istituzioni" abilitanti.

Ma quali sono le premesse per queste nuove reti capaci nelle città di rigenerare e attivare nuove economie ispirate alla collaborazione? Un esempio ci viene dall'Inghilterra dove sono state create istituzioni come il *Department for Communities and Local Government*, per promuovere azioni di sviluppo territoriale e supportare l'iniziativa comunitaria. La crescente domanda di socialità ricombinata alla necessità di rigenerare lo spazio pubblico trova nel principio cooperativo (inteso come condivisione di mezzi e fini dell'agire comune) uno strumento collettivo capace di generare soluzioni inclusive orientate allo sviluppo.

Gli step della rigenerazione in senso cooperativo si caratterizzano per:

1. INTENZIONALITÀ, IMPRENDITORIALE E PRESENZA DI ASSET COMUNITARI.

I percorsi comunitari e di cooperazione di questo tipo, nascono dalla comunità stessa, dai cittadini e dagli abitanti del territorio di riferimento. Ciò non significa, però, che la nascita sociale della cooperativa di comunità sia un atto assembleare o totalizzante. Il percorso di costituzione è infatti promosso da una *minoranza profetica*, visionaria e determinata che si assume il rischio e la responsabilità imprenditoriale del progetto: non può esistere un'impresa di comunità, se non è la comunità ad investire in sé stessa. Ciò che succede è che in tanti (la comunità) condividono l'idea imprenditoriale di pochi (minoranza profetica). Per questo motivo è importante focalizzarsi sulla dimensione individuale per poter attivare le competenze ed abilità che ogni socio fondatore ha e canalizzarle nelle attività proposte dalla cooperativa stessa. L'equilibrio fra la dimensione lavorativa e di ricerca di reddito dei soci e la dimensione comunitaria alla quale l'impresa è volta, è fondamentale: nelle cooperative di comunità il

tratto economico incorpora la dimensione comunitaria. Il tema principale è l'individuazione e l'avvio di *un'attività imprenditoriale che generi reddito ed occupazione e che abiliti il tratto comunitario a venire fuori*. In questo percorso di emersione per esempio la coltivazione e trasformazione di prodotti agricoli, l'ospitalità turistica, le attività educative e culturali, servizi alla persona e di welfare di comunità, servizi di manutenzione territoriale, diventano veri e propri asset comunitari su cui investire.

2. SUSSIDIARIETÀ E COLLABORAZIONE

L'attività imprenditoriale si genera attraverso la relazione con le altre entità del territorio (pubbliche, private o cooperative) con le quali vi è, in primo luogo, condivisione valoriale e di visione del progetto. *La cooperativa in ambito comunitario si inserisce in un contesto sociale e relazionale*, affermando la propria interdipendenza con i soggetti del mercato, i cittadini del territorio, i soci lavoratori e le policy territoriali. La cooperativa si pone quindi come infrastruttura territoriale attraverso la quale esperienze diverse - come il coinvolgimento di nuovi stakeholder, reti di collaborazione civica e sociale, esperienze di economia solidale - si riconoscono in un soggetto pronto ad essere il motore e il ricettore di forme di rinnovata socialità. In questa logica, *il rapporto tra cooperativa di comunità e Pubblica Amministrazione* si avvicina alla logica del partenariato e richiede un patto, in cui i soggetti coinvolti collaborano sullo stesso piano, contrapponendosi a quella del *contracting out* caratterizzata dall'esternalizzazione dei servizi. Le policy territoriali diventano quindi politiche rigenerative, attività abilitanti e di supporto della cooperativa e del territorio.

3. INVESTIMENTO E PERCORSI CIRCOLARI DI VALORE SOCIALE

Nelle cooperative di comunità la minoranza profetica investe e diventa connettore dell'investimento comunitario. La comunità si attiva attraverso meccanismi cooperativi che sono alla base della creazione di valore sociale. Non esiste una impresa di comunità se non è la comunità stessa che investe in sè stessa, se non sono i cittadini che si fanno carico direttamente di rispondere ad una domanda o sviluppare un'opportunità per tutti. *Questa opportunità deve essere, come detto in precedenza, supportata da un ecosistema eterogeneo capace di accompagnare e creare le condizioni per una "tenuta nel tempo" delle reti, dei patti territoriali etc.* Solo così si sviluppa una sorta di mutualità estesa a beneficio di tutti gli abitanti.



Fig. 1 - P.Venturi – F. Battistoni 2016

In termini di processo (fig.1) in seguito ad alcune evidenze già sperimentate (*Progetto Pilastro 2016 a Bologna*¹) emerge l'importanza di procedere attraverso step incrementali che permettono al progetto di decollare e di immaginare strumenti di governo coerenti con le fasi in cui il progetto si trova a fare i conti.

Per procedere secondo questa direzione *le città dovranno immaginare un ecosistema di nuovi soggetti vocati alla ri-generazione: un modello tripolare* capace di valorizzare la cooperazione come soggetto e come principio. Il ruolo principale di istituzioni abilitanti capaci di alimentare strategie ecosistemiche non sarà quello di redistribuire fondi ma creare le condizioni per la nascita di un *“ecosistema per lo sviluppo dell'azione comunitaria” formato da tre polarità:*

- *un soggetto associativo* che, attraverso un lavoro di ascolto attivo del territorio (advocacy dei bisogni), alimenta percorsi e azioni di condivisione orientati all'interesse della comunità; (es. Locality <http://locality.org.uk/>);
- *un soggetto imprenditoriale di natura cooperativa*, inteso come hub, che individua le economie da attivare, alimenta ed innesca dinamiche sinergiche nella rete relazionale in cui opera, e si attiva a partire sia da risorse di natura donativa e filantropica, sia da economie dirette con scambio di mercato; (es. community enterprise <http://communityenterprise.co.uk/>);
- *la terza polarità è un'agenzia di sviluppo locale guidata dalla PA* come soggetto facilitatore e catalizzatore di fondi europei destinati allo sviluppo locale e alla rigenerazione urbana. (es. Homes & Communities Agency <http://www.homesandcommunities.co.uk/>).

La creazione di un *ecosistema sussidiario* a finalità cooperativa, è la preconditione di qualsiasi azione orientata a promuovere percorsi di sviluppo endogeno, ossia sostenibili e legati al capitale umano, sociale e identitario di un territorio. Le città che investiranno *su queste politiche “abilitanti”* (ossia eco- sistemiche) saranno quelle capaci di costruire una più solida democrazia economica e una maggiore capacità di generare Ben-essere.

¹ Pilastro 2016 è un progetto del programma di sperimentazione “CO-Bologna” realizzato da LabGov, AICCON e Social Seed sotto la supervisione del Comune di Bologna per l'accompagnamento del gruppo Mastro Pilastro, della Cooperativa Camelot e di altri soggetti coinvolti nella costruzione di strumenti di governance locale collaborativa.

Bibliografia

- Bloom P.N., Dees J.G. (2008), "Cultivate Your Ecosystem", *Stanford Social Innovation Review*, winter 2008.
- Bruni L., Zamagni S. (2014), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Cottino P., Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper, 42|12.
- Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge MA.
- Fazzi L. (2014), *Imprenditori sociali innovatori. Casi di studio nel terzo settore*, Franco Angeli, Milano.
- Mulgan G. (2006), "The process of social innovation", *Innovations*, 1(2), pp. 145-162.
<http://dx.doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Nelson R.R., Winter S.G. (1985), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge
- Ottone S., *Beni comuni e cooperazione*, Il Mulino, Bologna.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creare valore condiviso", *Harvard Business Review Italia*, 1/2, pp. 68-84.
- Regione Emilia-Romagna (a cura di) (2014), *Welfare e Ben-essere. Il ruolo delle imprese nello sviluppo della comunità*.
- Rothschild M. (1995), *Bionomics: Economy As Ecosystem*, Henry Holt, New York.
- Sacconi L. (2015), "Beni comuni, contratto sociale e governance cooperativa dei servizi pubblici locali", in Sacconi L.,
- Symbola, Unioncamere (a cura di) (2016), *Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia, I quaderni di Symbola*.
- Venturi P., Puccio A. (2015), "Quando la dimensione sociale incontra il valore economico", *Harvard Business Review Italia*, Marzo, n. 3.
- Venturi P., Puccio A. (2016), "Valore condiviso e società benefit", *Harvard Business Review Italia*, Maggio.
- Venturi P., Zandonai F. (2013), *Cooperare per competere. Generare valore sociale*, 40k Unofficial, Milano.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *L'Impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Terzo Rapporto Iris Network.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014a), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.
- Zamagni S. (2013a), "Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto della sussidiarietà circolare", *Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile* 2013.
- Zamagni S. (2013b), *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna.