



Fondazione
Giangiacomo
Feltrinelli

**Luca Tricarico
Flaviano Zandonai**

Local Italy

**I domini
del "settore comunità"
in Italia**

Utopie / 59

Globalizzazione

UTOPIE

Local Italy

I domini del “settore comunità” in Italia

di

Luca Tricarico e Flaviano Zandonai



© 2018 **Fondazione Giangiacomo Feltrinelli**
Viale Pasubio 5, 20154 Milano (MI)

www.fondazionefeltrinelli.it

ISBN 978-88-6835-261-5

Prima edizione digitale gennaio 2018

Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte di questo volume può essere riprodotta, memorizzata o trasmessa in alcuna forma o con alcun mezzo elettronico, meccanico, in disco o in altro modo, compresi cinema, radio, televisione, senza autorizzazione scritta dalla Fondazione. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Segui le attività di Fondazione Giangiacomo Feltrinelli:



facebook.com/fondazionefeltrinelli



twitter.com/Fondfeltrinelli



instagram.com/fondazionefeltrinelli

Il testo

Il volume “Local Italy” intende promuovere una riflessione sul quadro di *asset*, regole e competenze utili allo sviluppo del settore “comunità” in Italia. Con questo obiettivo, il volume analizza due filoni principali: l’esperienza di un contesto maturo come quello britannico e l’inquadramento degli ambiti organizzativi, economici e politici che hanno affrontato questo tema nel nostro Paese. Il dibattito sollecitato dal volume è volto alla promozione di un ecosistema competente e di un processo di cambiamento organizzativo capace di sostenere nuove infrastrutture sociali in grado di intercettare la crescente offerta, anche nel nostro paese, di beni e servizi pubblici da valorizzare per scopi di interesse collettivo. Una riflessione utile a suggerire possibili orizzonti di coordinamento strategico, in particolar modo rispetto alle trasformazioni imprenditoriali ed organizzative da formule di *business* tradizionale (occupate da terzo settore, impresa sociale ma anche delle imprese di capitali) verso approcci ed interessi poco definiti ma promettenti, che non fanno riferimento ad attività codificate, ma a qualità funzionali.

Indice

Introduzione	8
Capitolo 1. Una sintesi interpretativa del contesto italiano	13
Capitolo 2. Pratiche organizzative: il contributo non profit al “settore comunità”	16
Capitolo 3. Il “settore comunità” nelle politiche pubbliche: temi e risorse potenziali	22
Capitolo 4. L’ecosistema Locality e i programmi di community asset: cosa sono e come funzionano	29
Capitolo 5. Quale futuro per i domini del “settore comunità”: competenze e risorse per sbloccarne il potenziale	38
Riferimenti bibliografici	44
Gli autori	55

Local Italy

I domini del “settore comunità” in Italia

Introduzione

In un periodo storico contrassegnato dal ripensamento dei modelli di welfare, dalla necessità di ridurre e riallocare la spesa pubblica e dalla messa in discussione degli strumenti di integrazione e programmazione nelle politiche economiche (Cottarelli, 2016; Peters, 2012; Korpi, 2003), la sfida posta dalla diffusione di nuove forme d'impresa capaci di rilanciare i servizi locali attraverso la valorizzazione degli *asset* sottoutilizzati, solleva forti aspettative. In particolare, destano sempre maggior attenzione le opportunità di sviluppo economico ed innovazione gestionale promosse da nuove tipologie di organizzazioni identificabili come “imprese di comunità”¹ (Tracey et al, 2005; Bailey, 2012; Tricarico, 2016). Una nicchia organizzativa alla ricerca di uno scenario d'espansione, che a partire dalla sperimentazione diffusa di nuove formule di gestione ed attività per comunità locali in territori definiti, punta a sovvertire la logica della gestione centralizzata dei servizi verso una concezione policentrica, spontanea e volontaria di aggregazione di “conoscenza” e domanda locale (Polanyi, 1951). Le formule giuridico-organizzative e gestionali sono diverse e cambiano in base alle attività svolte: dalle formule cooperative ad accordi contrattuali² fino alla coalizione e ai consorzi di diversi soggetti locali. Queste nuove pratiche imprenditoriali nascono con l'obiettivo di coniugare una migliore gestione dei bisogni con la creazione di opportunità locali che sfruttano i vantaggi derivanti dalle diverse forme di prossimità tra comunità di individui (Boschma, 2005), attraverso attività di vario genere: dal welfare ad attività culturali e creative, dall'*housing* sociale alla produzione e gestione energetica (Moroni e Tricarico, 2017).

Nel presente eBook non interessa definire o contribuire ad un ambito specifico, bensì cercare di analizzare, a partire da un quadro generale della letteratura sul tema, il potenziale di sviluppo del “settore comunità” in Italia. Questa analisi verrà effettuata osservando l’esperienza di un contesto maturo come quello britannico, in particolare approfondendo il caso del *network* Locality, una struttura intermedia che aggrega e coordina *policy-maker* e *practitioner* interessati nelle attività ascrivibili al mondo delle “imprese di comunità”. In cinque anni il compito principale di Locality è stata la promozione dell’innovazione degli strumenti, delle formule di gestione e delle competenze legate agli “*asset* comunitari” come parte integrante di una politica nazionale tesa a valorizzare in chiave sussidiaria esperienze di *advocacy* e gestione dal basso di beni e servizi ai quali è riconosciuta, in senso lato, una qualifica di interesse generale (Wyller, 2009). Un tentativo rilevante guardando naturalmente agli esiti ma anche all’architettura della *policy*, in particolare per quanto riguarda due fattori chiave.

Il primo fattore riguarda la definizione e l’applicazione di dispositivi normativi di natura promozionale piuttosto che regolativa, in quanto volti a liberare “artificialmente” un potenziale di azione collettiva agendo non solo attraverso lo strumento tradizionale della codifica delle forme giuridiche – tipicamente di natura non profit – e dei loro settori di attività. L’obiettivo è piuttosto di creare opportunità di intervento per iniziative bottom up – anche non formalizzate - nelle politiche di sviluppo socio-economiche ad ampio raggio (welfare, cultura ed educazione, urbanistica, ambiente, ecc.) e non solo in alcune nicchie riconosciute come di particolare “rilevanza sociale”.

Il secondo fattore consiste nell’investimento di risorse economiche ed *in kind* – principalmente di provenienza pubblica – dedicate alla creazione di

un “ecosistema di supporto”, fortemente orientato ad accompagnare startup e *scaling* di “comunità imprenditoriali” che, in questo caso, prendono forma grazie a progetti di nuove destinazione d’uso collettivo di immobili e spazi sottoutilizzati in collaborazione con le amministrazioni locali (Mangialardo e Micelli, 2017; Cottino e Zandonai, 2012).

Questi aspetti sono di particolare interesse in quanto nel contesto italiano il supporto ai soggetti della “società civile organizzata” è demandato, in buona sostanza, alla loro capacità di auto-produzione, attingendo soprattutto a risorse interne o di origine filantropica (e quindi, di fatto, provenienti dallo stesso contesto). Un’opzione che ha contribuito a un progressivo ripiegamento della funzione di supporto sulla fornitura di servizi destinati a sostenere principalmente lo sviluppo delle singole organizzazioni rispetto alla ricerca di impatti di natura sistemica. Ciò ha fin qui limitato l’avvento di un vero e proprio “settore comunità”, favorendo piuttosto l’emergere di un florilegio di buone pratiche aggregate in sistemi di rete più orientati alla rappresentanza e al coordinamento dell’esistente, piuttosto che allo sviluppo e all’innovazione (Vitale, 2009).

La disponibilità di una normativa improntata in senso promozionale e un ecosistema di supporto possono rappresentare variabili cruciali per riconoscere una vera e propria *industry* funzionale, legata in questo caso alla rigenerazione a scopi sociali di porzioni sempre più ampie di territorio, sia in ambito urbano che nelle “aree interne” (Calvaresi, 2016). Un quadro diverso rispetto a processi di *policy design* che invece fanno leva sul riconoscimento e l’aggregazione di popolazioni organizzative caratterizzate da forme giuridiche e matrici culturali omogenee. Un’opzione che, come dimostrano le indagini sulle fenomenologie emergenti, poco si presta ad un contesto come quello dell’imprenditoria comunitaria che invece riconosce nell’adattabilità e nella diversificazione degli approcci e delle forme un elemento di “vantaggio

competitivo” anche rispetto ad esperienze e modelli prossimi al proprio (Borzaga e Zandonai, 2015).

Un tema quindi rilevante per i *policy maker* e per i soggetti che, a vario titolo, intendono candidarsi nella difficile operazione di intermediazione e valorizzazione di nuove forme di imprenditorialità comunitaria all’interno di “azioni di sistema” che implementano politiche di sviluppo *place-based*.

In questo senso il contributo intende discutere il quadro interpretativo di *policy* (cap.1) e le caratteristiche delle organizzazioni, principalmente di natura non profit, che in Italia si sono attivate sul tema (cap.2), sullo sfondo del dibattito sulle politiche pubbliche, sulle risorse, sui settori e le attività potenziali da mettere in campo in riferimento al nostro Paese (cap.3). A partire da questo sguardo, l’osservazione sul contesto britannico e sugli esiti dell’ecosistema *Locality* vuole fornire un esempio sulla “capacità di assorbimento” (Cohen e Levinthal, 1990) da parte delle imprese comunitarie in sede di attuazione delle politiche e attrazione di risorse non auto-generate (cap.4), considerando anche i processi di isomorfismo organizzativo generati dall’interazione con attori istituzionali, in particolare quando si tratta di favorire lo *scaling* delle iniziative. Da queste evidenze, infatti, passa la possibile trasferibilità di queste *policy* inglesi nel contesto italiano (cap.5) in una fase cruciale guardando, da una parte, all’implementazione di norme quadro come la riforma del terzo settore (l.n. 106/16 e successivi decreti) e, dall’altra, al moltiplicarsi di strategie di *asset transfer* da parte di istituzioni pubbliche e imprese di capitali.

Per la dissertazione su questo tema³, l’analisi si avvale di diversi strumenti metodologici: una ricognizione della letteratura sui temi dell’economia ed innovazione sociale e comunitaria, delle istituzioni non profit del rapporto tra queste con le politiche pubbliche; un’analisi di dati secondari in merito ad alcune caratteristiche del settore del non profit e dei

possibili *asset* pubblici da valorizzare; la valutazione dei documenti di policy e di casi studio elaborati dall' "ecosistema di supporto" di *Locality* e dal governo britannico come metro di paragone per comprenderne il potenziale.

¹ Si guardi anche ai contributi di Calvaresi et al (2014, 2015), Le Xuan e Tricarico (2013, 2014)

² Sulle cooperative si guardi anche ai contributi di Gotz et al. (2016), sulle comunità contrattuali si guardi a Moroni e Brunetta (2012).

³ Il libro è il risultato del lavoro congiunto dei due autori, tuttavia le sezioni 1, 3 e 4 sono da attribuirsi a Luca Tricarico, l'introduzione e le restanti parti (2 e 5) a Flaviano Zandonai.

Capitolo 1

Una sintesi interpretativa del contesto italiano

In Italia, le pratiche di imprenditoria e sviluppo di *asset* comunitari sono un tema emergente che si articola in tre macro categorie interpretative.

Una prima, sul ruolo del terzo settore e delle imprese a valenza sociale nell'organizzazione del mercato dei *community asset* (Borzaga et. Al, 2016; Mori, 2014; Zandonai, 2011) definendo un campo di apprendimento e fertilizzazione incrociata dal quale scaturiscono formule di imprese ibride (Zandonai e Venturi, 2014), che si formano in quadri di gestione multiattoriali (Freeman, 1983). Imprese in cui si confrontano interessi locali e generali tramite processi di *institution building* ed aggregazione di risorse, diventando produttori/dispositivi di politiche territoriali “de facto” (Donolo, 1997; Fareri, 2009; Tricarico, 2014). Un campo di azione prevalentemente rappresentato come “emergente” e “sperimentale”, ma che ora viene sfidato da un'offerta crescente di beni immobili e risorse ambientali che, per ragioni diverse, istituzioni pubbliche e imprese for profit intendono trasferire a questi soggetti, anche per esigenze di sostenibilità. Si tratta infatti, in svariati casi, di *asset* “incagliati” sia in senso stretto – cioè dal punto di vista del valore patrimoniale e della esposizione finanziaria – sia in senso lato, ovvero guardando alla necessità di una riqualificazione strutturale, come nel caso di molti beni demaniali, sia di una ridefinizione radicale della destinazione d'uso, come nel caso dei beni confiscati a organizzazioni mafiose (Battistoni e Zandonai, 2017).

Una seconda categoria di indagine riguarda l'innovazione sociale e i suoi strumenti, intesa come cambiamento culturale e paradigmatico nei diversi settori della produzione di valore economico (Ardvisson e Giordano, 2007; Micelli, 2011). Un processo che parte dalle risorse locali ed innova prodotti, processi di produzione, tecnologie o la combinazione di questi (Phills et al. 2008; Mulgan, 2006). Fanno parte di questo approccio formule di produzione collaborative basate sulla condivisione di servizi e risorse con approcci di *pooling* (es. *sharing economy*), sull'innovazione al design dei servizi (es. *user-friendly*), come riscoperta della dimensioni locale (es. *prosuming*) della scala territoriale di produzioni tradizionalmente concepite come centralizzate: dall'energia alla manifattura, dalla cultura al welfare.

Una terza categoria riguarda la legittimazione normativa nei modelli di gestione e di trasferimento di *asset* attraverso azioni di sussidiarietà orizzontale, con l'obiettivo di promuovere formule di *governance* collaborativa tra cittadini ed amministrazioni pubbliche locali, oltre all'innovazione nelle formule proprietarie o concessionarie private, collettive e dei beni pubblici (Brunetta e Moroni, 2012, Foster and Iaione, 2014; Arena, 2006). Filone che ha come obiettivo l'innovazione delle norme e dei processi di trasferimento nei diritti di d'uso di beni collettivi in spazi di convergenza e aggregazione di interessi locali, redistribuendo secondo criteri di equità le opportunità generate.

Tenendo conto di questi tre filoni che con fatica emergono da un microcosmo di progettualità, l'attenzione si concentra principalmente sulla prima categoria, ossia nello studio del potenziale dei *community asset* e del bagaglio di strumenti a supporto del "settore comunità". È proprio in questo *policy cluster* che si possono creare le condizioni utili ad incrementare la capacità delle organizzazioni nel costruire il proprio modello gestionale ed economico. Un potenziale che necessita lo sviluppo di un "ecosistema di supporto" rappresentato da un lato nella creazione di un legame tra

organizzazioni, *policy-makers*, attori della conoscenza e strutture di accompagnamento a livello nazionale/regionale; dall'altro nel mantenimento di condizioni favorevoli alle interazioni tra la comunità di investitori/*users* e *stakeholders* istituzionali a livello locale. Secondo una logica che in senso infrastrutturale si riconosce nel modello dei *community hub*⁴ oppure, secondo un punto di vista prettamente spaziale, come “territorio di condivisione”(Bianchetti, 2014).

⁴ Di cui si parlerà nella sezione 6, ma di cui Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt e Cooperativa Sumisura ne hanno mutuato e reinterpretato la cornice di senso(Avanzi et al, 2016).

Capitolo 2

Pratiche organizzative: il contributo non profit al “settore comunità”

In questo quadro di azione ricco di esperienze e di attori caratterizzati da un tratto comune di imprenditorialità finalizzata a generare impatto sociale (Zamagni et. al, 2016) può essere utile approfondire il ruolo esercitato da soggetti non riconducibili alle sfere istituzionali dello Stato e del mercato, ma piuttosto inseriti in quella “membrana” rappresentata dalla “società civile organizzata” (Magatti, 2005). Un segmento, quest’ultimo, a sua volta fortemente articolato al suo interno in modelli organizzativi e giuridici, settori di attività e matrici politiche – culturali. Un settore caratterizzato da tratti distintivi che lo definiscono non solo per differenza (non lucrativo, terzo, ecc.) rispetto a quelli prevalenti di Stato e mercato, ma piuttosto per una “cultura societaria” che, seppur con fatica e con elementi di incompiutezza, si è progressivamente affermata nel corso degli ultimi decenni (Donati, 2007).

Un processo istituyente che muove da trasformazioni profonde dei tessuti sociali dai quali scaturiscono iniziative di *advocacy* rispetto al riconoscimento e all’esercizio di nuovi diritti sociali e, progressivamente, meccanismi di produzione che si alimentano secondo un ciclo articolato in due tappe principali. In primo luogo grazie alla redistribuzione di risorse pubbliche e di natura filantropica, ma in secondo luogo anche attraverso scambi di mercato che dalle arene pubbliche si spostano sempre più in

contesti determinati da modelli di consumo di cittadini singoli e associati che incorporano, in modo sempre più consapevole, elementi di valore sociale e di sostenibilità ambientale (Minervini, 2016; Becchetti, 2005).

Nell'ambito di questo processo di emersione e istituzionalizzazione di un terzo settore, la dimensione comunitaria rappresenta un driver importante, ma che richiede di essere adeguatamente contestualizzato, pena il rischio di cadere in una retorica che ne diluisce i significati e le peculiarità in una fase in cui la dimensione di "community" si afferma come elemento di processo e tratto organizzativo che caratterizza una pluralità di organizzazioni, anche di natura imprenditoriale e for profit (Mintzberg, 2009).

Guardando ai dati dell'ultimo *Censimento delle istituzioni non profit* realizzato dall'ISTAT e pubblicato nel 2013⁵ è possibile estrapolare alcune interessanti indicazioni che contribuiscono a segmentare in maniera più precisa l'effettivo contributo di questo comparto al settore comunità a livello nazionale. Si tratta di riscontri non puntuali, ma piuttosto di approssimazioni utili a comprendere le sfide strategiche e gestionali che attendono il settore. Sfide che sottendono alle potenzialità di coinvolgimento di attori pubblici e privati capaci di sostenere in termini sostanziali e non di "terzietà residuale" (come contributo proveniente da soggetti associativi e fondazioni) le politiche di rigenerazione di *asset* e territori che fanno leva sull'attivazione di tessuti e aggregazioni comunitarie. Il tutto, come già ricordato, in una fase storica in cui si sta implementando una riforma del terzo settore che, oltre al carattere normativo in senso stretto (regolamentazione, semplificazione, controllo) cerca di alimentare, già all'interno del suo articolato, un'agenda di politiche alla quale potranno concorrere anche altri attori, sia locali che nazionali, anche per quanto riguarda iniziative di multiformi iniziative di "asset transfer" a favore di questi soggetti.⁶

2.1 La missione perseguita dai soggetti non-profit.

Nella rilevazione ISTAT si distingueva tra organizzazioni non lucrative dotate o meno di una esplicita missione ispirata a principi costituzionali legati in particolare a sostenere iniziative di partecipazione civica e di partecipazione sussidiaria (art. 118 della costituzione). Tale missione veniva articolata in tre macro ambiti: 1) la tutela dei diritti, quindi azioni di *advocacy* non di carattere produttivo; 2) il sostegno ai soggetti svantaggiati, realizzando quindi finalità di cura e inclusione attraverso piani personalizzati rivolti a “fasce deboli”; 3) la cura di beni collettivi che, come si avrà modo di verificare, può essere considerata la *proxy* più avanzata della dimensione comunitaria in quanto alimenta processi di “cittadinanza attiva” spesso correlati a iniziative di rigenerazione sociale che contribuiscono a definire un rapporto più articolato e non coincidente tra due elementi di valore che fondano l’operato non-profit: solidarietà e coesione (Cotturri *et al.*, 2016).

I risultati della rilevazione restituiscono, in primo luogo, un’importante partizione tra organizzazioni non profit impegnate a perseguire generici obiettivi di socialità (52,5% su un totale di 301.191 unità) e organizzazioni che invece sono esplicitamente orientate verso finalità ispirate a principi costituzionali di rappresentanza, tutela e partecipazione civica (47,5%).

Tra queste ultime è possibile inoltre operare ulteriori partizioni utilizzando due variabili che, nel loro insieme, contribuiscono ad approssimare in modo più preciso il contributo comunitario del non profit italiano.

La prima riguarda l’orientamento *public benefit* dell’organizzazione che rivolge i propri servizi non solo a favore dei propri soci, ma di una più ampia collettività. Un’opzione che caratterizza ben il 72% degli oltre 143mila soggetti non profit che hanno esplicitato la loro dichiarazione di missione.

Di queste il 20% (28mila unità) ha dichiarato di rivolgere in via esclusiva le proprie attività a soggetti diversi da coloro che sono a vario titolo associati all'organizzazione.

La seconda variabile *proxy*, ancora più stringente, consente di isolare il segmento non profit orientato alla “cura dei beni collettivi”: si tratta di 35.654 organizzazioni che corrispondono al 25% del totale delle organizzazioni che hanno esplicitato la loro missione e al 12% del totale non profit. Tra queste il 50% dichiara di avere come *mission* esclusiva la cura dei beni collettivi, mentre l'altra metà combina questa finalità con *mission* orientate all'*advocacy* e alla cura/inclusione di fasce deboli. Sono organizzazioni, queste ultime, più orientate a relazionarsi con la sfera pubblica, ma non solo in chiave contrattuale per la fornitura di prestazioni di servizio, quanto piuttosto per la capacità di partenariato che si desume dalla maggiore incidenza di protocolli e partnership di collaborazione con enti pubblici (35% dei protocolli siglati contro il 30% di chi opera per soggetti deboli e 28% di chi è impegnato in attività di *advocacy*). Infine la *mission* di natura *public benefit* e orientata alla cura dei beni collettivi appare strettamente correlata alla dimensione dell'attivismo: oltre $\frac{3}{4}$ delle istituzioni non profit che esplicitano l'obiettivo dell'attivismo operano nello spazio della cittadinanza attiva dell'inclusione di soggetti deboli. Un settore quindi che pur non essendo maggioritario assume una consistenza non residuale e soprattutto sembra in grado di definire una propria identità organizzativa e strategica rispetto al più ampio comparto di cui è parte.

2.2 Settore e modalità di azione

Il secondo riscontro è di natura settoriale e riguarda il peso specifico delle attività di produzione e di conservazione culturale nel determinare le modalità di azione dei soggetti non profit nel settore comunità (De Francesco *et al.*, 2016). Tra le già citate 35mila istituzioni non lucrative che

hanno esplicitato una missione di cura dei beni collettivi il 29% (pari a poco più di 10mila soggetti) opera in campo culturale e costituisce ben il 19% del totale del comparto cultura non profit, ad indicare un orientamento della produzione e tutela culturale chiaramente orientato nel senso dello sviluppo locale e di comunità. Questa sub-popolazione di organizzazioni culturali per la cura dei beni collettivi è, nella maggioranza dei casi, di recente costituzione (il 65% è nato dopo il 2000) segnando una performance significativamente più rilevante rispetto all'intero comparto (nel solo 2011 si è costituito l'11,2% contro il 4,9% del totale del settore culturale). Altro aspetto di rilievo riguarda il modello organizzativo e di business. Le istituzioni non profit culturali impegnate nella cura dei beni collettivi sono infatti a elevata composizione volontaristica (200mila volontari, in media 19 per unità) e a più basso contributo occupazionale (solo il 9% delle organizzazioni impiega circa 6mila lavoratori retribuiti). Inoltre si caratterizzano per un modello economico più polarizzato sulla dimensione di mercato (il 31% ricava oltre il 50% delle risorse economiche da scambi di mercato contro il 29% del settore cultura) e nella sfera pubblica (nel 24% dei casi prevalgono finanziamenti pubblici contro il 19,9% del settore cultura). Infine l'identikit si completa osservando, anche in campo culturale, una più spiccata propensione alla partnership pubblico privata: ben il 38% del non profit culturale che si fa carico della cura di beni collettivi ha siglato accordi di collaborazione con enti pubblici (locali soprattutto), contro il 17% del settore culturale nel suo insieme. Il carattere connettivo di queste organizzazioni è rilevabile comunque non solo rispetto alla sfera pubblica, ma più in generale con le diverse articolazioni sociali del territorio e con i singoli cittadini. Si rilevano infatti in questa popolazione organizzativa una diffusa capacità di promuovere eventi di sensibilizzazione, di utilizzare strumenti digitali di social networking e di organizzare campagne di raccolta fondi.

2.3 La dimensione individuale

Il terzo e ultimo indicatore riguardante il contributo non profit al settore comunità riguarda non le organizzazioni ma le persone, in particolare quelle che operano a titolo volontario. Si tratta infatti della principale modalità di ingaggio operata dalle organizzazioni non lucrative (4,7 milioni di volontari), sebbene sia tutt'altro che residuale la componente di occupazione retribuita (0,9 milioni di lavoratori). La clusterizzazione del volontariato italiano attraverso variabili anagrafiche (genere, status socio culturale, ecc.) e organizzative (*mission*, settore di intervento, dimensioni, ecc.) ha portato alla identificazione di cinque raggruppamenti (Stoppiello e Nicosia, 2016). Uno dei più significativi per numero di organizzazioni coinvolte (29,5% del totale non profit) e per volontari aggregati (44,5%) riguarda il comparto della cura dei beni collettivi che in questo contesto di analisi viene perimetrato ad ampio raggio, ovvero considerando anche attività di tutela del territorio e salvaguardia dell'ambiente. Un contributo significativo, superiore in termini assoluti al volontariato impegnato in servizi sportivi e ricreativi e a quello che opera nel campo dei servizi di cura. Un contesto, quest'ultimo, che ha in qualche modo “monopolizzato” il dibattito su caratteristiche e motivazioni dei volontari (Ascoli e Pavolini, 2017).

In sintesi il contributo del non profit italiano al settore comunità attraverso un insieme di iniziative etichettabili come “cura e valorizzazione dei beni collettivi” appare tutt'altro che irrilevante, anche se forse non ha ancora assunto la dimensione di una vero e proprio comparto strutturato attraverso modelli organizzativi e modalità di coordinamento strategico e operativo in grado di accreditarla come *stakeholder* primario nel campo dello sviluppo del comunitario, in particolare per quanto riguarda la rigenerazione di *asset* materiali.

⁵ Dati al 31.12.2011 pubblicati in Barbetta, Ecchia e Zamaro (2016).

⁶ Tra cui, ad esempio, i beni confiscati (Martone, 2015; Mosca e Villani, 2011).

Capitolo 3

Il “settore comunità” nelle politiche pubbliche: temi e risorse potenziali

È nel contesto normativo e sociale in cui Locality opera, quello britannico, che il dibattito sui *community asset* ha raggiunto da diversi anni l'attenzione di *policy-maker* e studiosi dell'innovazione dei servizi locali (van Ham et. Al, 2017; Bailey, 2012; Aiken et. Al, 2011). Aspetto su cui si è innestata la stagione riformista del localismo, ossia all'affermazione di una nuova dimensione geografica, sempre più locale, delle amministrazioni pubbliche e nell'organizzazione dei servizi locali (Wills, 2016; Cossa, 2014). Una riforma nata anche come percorso di una tradizione decennale di sperimentazione sulle “opportunità di innesco” di economie comunitarie a partire politiche di sviluppo locale e rigenerazione urbana (Tallon, 2013).

In una prospettiva critica, il localismo è diventato anche il fuoco di una visione politica avversa al centralismo delle istituzioni governative tipiche del ventesimo secolo, verso una *devoluzione* decisionale capace di sviluppare nuove infrastrutture sociali capaci di rappresentare un nuovo modello di approvvigionamento dei servizi locali e di sviluppo territoriale (Heseltine, 2012). In questo senso, le comunità vengono identificate come nuclei protagonisti uno scenario policentrico e decentralizzato di azione territoriale, come strumento di trasferimento di responsabilità verso quella che alcuni definiscono società civile, altri semplicemente come insieme di iniziative auto-organizzate (Magatti, 2005; Tricarico, 2017). Proprio per

questo, le comunità sono state inquadrare come parte del “*shift in neoliberal public governance*” (Moore e McKee, 2014:521) e dalla ritirata dello Stato dall'erogazione diretta di beni pubblici, welfare e servizi; devoluti all'autonomia e alla responsabilità della cittadinanza attiva e delle comunità (Fyfe, 2005).

Come accennato nella parte introduttiva, la questione sembra ricondursi ad uno dei fronti dell'ampio dibattito sull'innovazione negli approcci alle politiche economiche e sulla privatizzazione come uno dei rimedi per affrontare la contingente ri-organizzazione del settore pubblico in un'ottica di austerità. Questione che vede lo scontro tra chi vede la minaccia del taglio gestionale e proprietario del settore pubblico come motivo di esclusione e chi osserva le opportunità offerte da nuove organizzazioni imprenditoriali nelle agende localiste come viatico alla valorizzazione degli *asset* pubblici, senza tralasciare l'inclusione sociale, a partire da un cambio di paradigma che dia maggiore responsabilità alle comunità locali nell'interpretare i contesti territoriali.

Le origini di questa rinnovata attenzione al tema comunitario sembra attirare l'attenzione sia delle forze progressiste che liberali, che vedono nel concetto una rinnovata e variegata *keyword* di politica economica e culturale.⁷ Sullo sfondo di questo dibattito è interessante guardare al potenziale economico derivante dalla valorizzazione degli *asset* pubblici in termini di capitale investito (in particolare terre, immobili e infrastrutture) attualmente posseduti dallo Stato centrale e dagli enti locali, in particolare guardando ad un recente articolo dell'*Economist* (2014) intitolato “*setting out the store*” che riporta dati OCSE e del Fondo Monetario Internazionale.

Nella classifica che considera il rapporto tra la quantità di *asset* non finanziari stimati e Debito Pubblico (relative al 2013), l'Italia si classifica al quinto posto nel mondo, con quasi il 60% del debito stimato corrisposto da

asset non finanziari che sommato ad un ulteriore 8,5% rappresentato dal valore partecipazioni forma un totale di 1,68 bilioni di dollari (Tabella 1). Un altro dato proveniente dall'articolo mostra come l'Italia si classifica alla terza posizione per rapporto tra PIL e quantità di *asset* non finanziari posseduti dal settore pubblico (circa l'80%), con una quantità pressoché equivalente distribuita tra proprietà governative e degli enti locali (rispettivamente 42% circa e 38% del valore del PIL in proprietà pubbliche) (Tabella 2.).

È in quest'ottica che la rilevanza di approccio come quello di *Locality* assume forza, nella risposta alle istanze democratiche nell'obbligato passaggio della riduzione del settore pubblico e come possibile dispositivo di rilancio delle politiche economiche fuori dai vincoli delle politiche di austerità, oltre che di protagonismo sociale capace di sovvertire la standardizzazione delle economie di scala e di centralizzazione nella produzione dei servizi che ha contraddistinto le stagioni precedenti. Protagonismo che, stando anche ai dati presentati nel paragrafo precedente, sembra proprio agire nella direzione di una domanda di cambiamento che muove su scala locale e riguarda la cura di beni d'interesse collettivo.

	Asset e Partecipazioni Pubbliche			
	PIL	Debito pubblico	Asset non finanziari	Valore delle Partecipazioni*
Corea del Sud	1.2	0-4	1-3	0.20
Australia	1.5	0.4	1.4	0.02
Norvegia	0.5	0.2	0.2	0.29
Francia	2.7	2.6	2.5	0.28
-----	-----	-----	-----	-----
Italia	2.1	2.7	1.6	0.23
-----	-----	-----	-----	-----
Germania	3.6	2.9	1.6	0.13
Stati Uniti	16.7	17.7	10.3	0.06
Regno Unito	2.5	2.3	1.2	0.12
Giappone	5.0	12.2	6.6	0.48
Svizzera	0.6	0.3	0.1	0.04
Svezia	0.6	0.2	na	0.18
Canada	1.8	1.6	0.7	0.03

*Incluse le partecipazioni di minoranza

Tabella 1. Classifica degli Stati con il più alto rapporto tra *asset* non finanziari disponibili e debito pubblico in bilioni di dollari, stime elaborate dall’Economist su dati del Fondo Monetario Internazionale ed OCSE (The Economist, 2014).

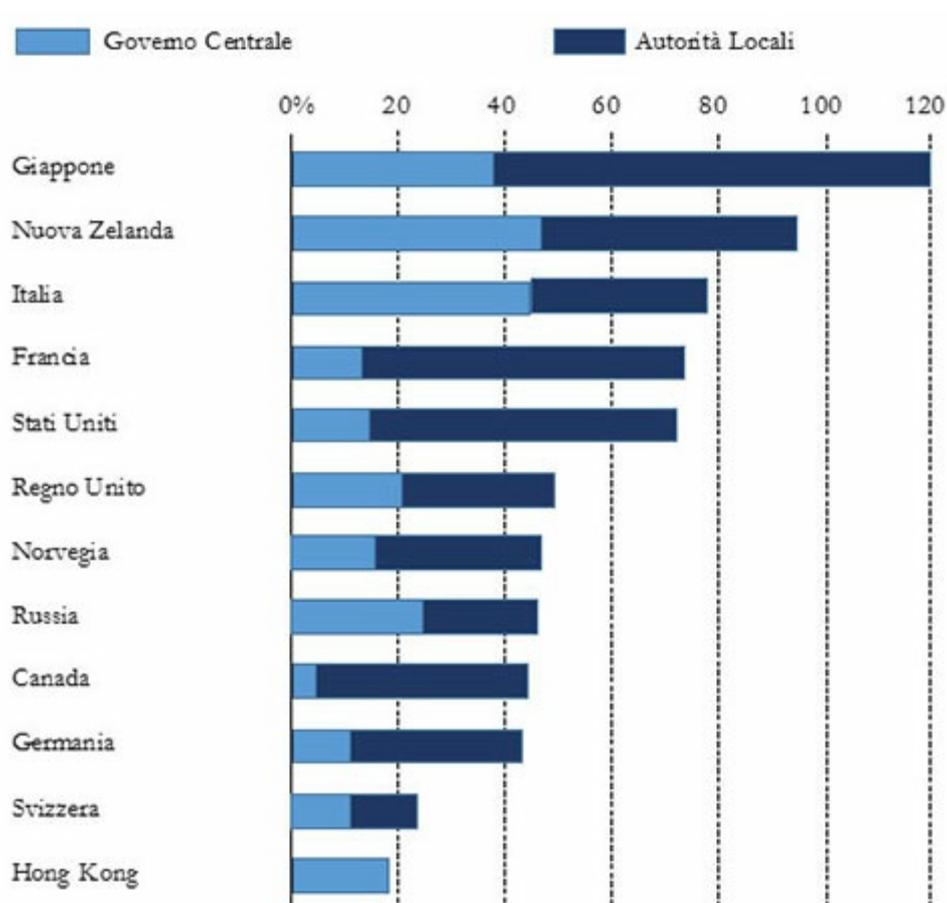


Tabella 2. Classifica degli Stati con il più alto rapporto tra *asset* non finanziari stimati e PIL, divisi per proprietà del Governo Centrale ed Autorità Locali. Stime elaborate dall' Economist su dati del Fondo Monetario Internazionale (The Economist, 2014).

Un altro tema critico legato alle risorse sottoutilizzate nel nostro Paese è quello dei beni culturali. La modalità di valorizzazione finora promossa mostra una grande debolezza derivante dalla combinazione di inefficienti modelli di gestione e conseguenti bilanci negativi nelle risorse pubbliche utilizzate (Tarasco, 2017). L'analisi effettuata dal recente studio di Tarasco (2017) è drammatica e racconta di un ingente patrimonio di 171 miliardi di euro con un costo annuo di gestione di 3 miliardi circa (2 miliardi e 100 milioni del Mibact e 1 miliardo di fondi CIPE per il periodo 2014-2020). Un

patrimonio che osservando i dati non rende in maniera efficiente: la principale fonte di ricavo, la vendita di biglietti per gli ingressi, garantisce solo 139 milioni di euro di ricavi (*ibid.*). Questa sproporzione deriva dall'esclusione di qualsiasi uso alternativo basato, ad esempio, sulla formula di *governance* sussidiaria dei beni ed innesto di attività di impresa di comunità. Un dato che stride con il grande potenziale del settore delle imprese culturali nel mettere a sistema risorse e valorizzare il potenziale dei beni culturali. Come dimostrano i dati del 6° rapporto della Fondazione Symbola (2016) "Io sono cultura" che ha quantificato il contributo all'economia italiana del "Sistema Culturale e Creativo" in termini di creazione di valore aggiunto e di occupazione, sottolineando le differenze tra attività culturali in senso stretto (*core*) e attività a trazione culturale (*culture driven*), stimando gli effetti indiretti sugli altri settori dell'economia. Secondo questo rapporto, il valore del settore cultura e creatività in Italia è di quasi 90 miliardi di Euro, equivalente al 6% della ricchezza prodotta in Italia, con circa 400.000 imprese che danno lavoro a 1,5 milioni di addetti. Grazie ad un effetto moltiplicatore stimato di 1,8, il sistema genera a propria volta ulteriori 160 miliardi di fatturato, che valgono il 17% del Pil nazionale⁸.

A fronte di un sistema culturale e creativo caratterizzato da un alto numero di imprese di piccole dimensioni, si nota una produttività più bassa della media degli altri paesi UE ma con una forte connessione con altri settori dell'economia tradizionale (Eurostat, 2016). Il potenziale di queste imprese, declinato in un'ottica comunitaria, potrebbe mirare alla valorizzazione delle peculiarità italiane del settore, una combinazione tra il forte radicamento territoriale e la proiezione internazionale, patrimoni intangibili locali e spinta innovativa, cultura artigianale ed utilizzo di nuove tecnologie (Santagata, 2009). Si potrebbe trattare, in altri termini, di promuovere un radicale cambiamento sia nella mentalità dell'azione imprenditoriale sia negli operatori e nei decisori pubblici, che consenta alle località italiane di sperimentare una dimensione materiale e non solo

contemplativa delle nostre ricchezze ma capace di funzionare come una piattaforma di comunità di valorizzazione del patrimonio, elaborando un modello partecipato dalle che vada oltre lo sfruttamento commerciale di pochi grandi operatori privati (Caliandro e Sacco, 2011; Micelli, 2016).

⁷ Particolare molto rilevante se consideriamo la crisi e la sfiducia nelle formule di democrazia rappresentativa e della partecipazione politica, in quasi tutti i paesi con economie avanzate da almeno un quinquennio. Un dato che sta sconvolgendo l'organizzazione politica molte nazioni occidentali, la crescita marginale nell'astensione (in particolare nei Paesi dell'area Europea; EIU,2015) ha rappresentato un fattore costante per i risultati delle votazioni sulla Brexit e nella recente (ed inaspettata vittoria) di Trump nelle elezioni americane.

⁸ Va tenuto presente che, se da un lato aumenta il numero dei consumi culturali (osservando i dati sulle visite nei musei o della lettura di libri e quotidiani) la spesa media per famiglia si va progressivamente assottigliando da diversi anni, da 7,1% nel 2012 al 6,5% nel 2015 (ISTAT, 2016).

Capitolo 4

L'ecosistema Locality e i programmi di community asset: cosa sono e come funzionano

“Across the country, enterprising communities are seeking to manage and own important assets to transform the places they live. This mean local people coming together to safeguard vital community amenities and renovate empty or derelict buildings; create spaces for local businesses and social enterprises to thrive; or provide affordable housing so people aren't priced out of their own neighbourhoods” (Locality, 2016).

Il Network Locality coordina le attività di circa 500 membri⁹ effettivi e 200 affiliati, localizzati in diverse aree rurali ed urbane dell'Inghilterra (Figura 1.). La missione condivisa tra i membri è l'ambizione di promuovere formule *bottom-up* di sviluppo locale tramite un approccio imprenditoriale che mira alla risoluzione di problemi locali e alla razionalizzazione dei servizi, indirizzando attività e risorse condivise in un'ottica di autodeterminazione (Locality, 2016). Nella *mission* dello statuto di Locality le organizzazioni che ne fanno parte funzionano come “ancore” delle comunità locali, in maniera stabile e responsabile, tramite la gestione diretta di *asset*. Il primo compito strategico che Locality intende realizzare è quindi la documentazione dell'impatto nazionale del settore che rappresenta, utilizzando le risorse dei membri per influenzare il cambiamento e il supporto nelle politiche nazionali verso le organizzazioni che lo sostengono.

Un settore, che nelle stime effettuate dal network¹⁰ (2014), consta in circa 10.500 occupati, 24.000 volontari e 384.000 utenti dei servizi proposti, producendo un giro d'affari di 315 milioni di sterline, 223 milioni di ricavi e 652 milioni di patrimonio (*asset*) posseduto dalle organizzazioni.

Locality members by region		
Region	Full members	Associate members
		
East of England	22	8
East Midlands	55	17
London	93	40
North East	42	7
North West	64	26
South East	35	17
South West	57	21
West Midlands	42	14
Yorks & Humber	82	27
Total	492	177

Figura 1. Distribuzioni dei membri nelle regioni inglesi (fonte: Locality, 2014)

La funzione più importante del network è quella di provvedere alla consulenza e all'accompagnamento delle organizzazioni che necessitano assistenza sui dispositivi di policy utili ad acquisire risorse e nelle diverse fasi di progettazione delle attività. In questo frangente, Locality ha lavorato in collaborazione con il governo britannico nel *drafting* legislativo della riforma amministrativa del *Localism Act*¹¹ (HMSO, 2011) e dei servizi pubblici del *Social Value Act* (HMSO, 2012), supportando circa 15.000 iniziative nelle attività relative a questi strumenti: in particolare per i *community rights* ed il *neighbourhood planning*¹². Con questi obiettivi, l'organizzazione ha inoltre stabilito una *Asset Transfer Unit* per affiancare le autorità locali e le imprese di comunità nell'acquisizione o gestione di *asset* immobiliari utili alle attività di riferimento, utilizzato diversi accordi:

Community Asset Transfer: in cui si trasferisce la gestione e/o la proprietà di immobili pubblici a imprese di comunità (*Development Trust, Community Interest Company* o Imprese Sociali¹³). Tra le diverse possibilità da un punto di vista normativo-proprietario, ottenere il prestito per 25 anni tramite affitti simbolici (*long-term leasehold arrangements* e *Peppercorn Rent*) è quella più utilizzata, prima di ottenere sufficienti risorse per acquisirla in via definitiva.

Multiple Asset Transfer: si riferisce alle iniziative che prevedono il trasferimento di più di un *asset* da un ente locale ad un'impresa di comunità. In diverse modalità (1) *Place-based*: ossia il trasferimento di un portfolio misto di *asset* da parte di un ente locale ad un'impresa di comunità nuova o in espansione; (2) *Service-led*: ossia l'esplorazione di diverse opzioni legate ad uno specifico servizio, per esempio una rete di librerie che necessita una riprogettazione di spazi e servizi in un'ottica integrata; (3) *Asset-type*, ossia identificare opzioni multiple di trasferimento di *asset* specifici, ad esempio attrezzature o impianti sportivi.

Community Ownership and Management of Assets: un programma lanciato in partnership con il *Department for Communities and Local Government*. Questo programma ha supportato 52 *partnership* tra enti locali (principalmente autorità locali) e *community groups* (incluse le parrocchie) per sviluppare il trasferimento di *asset* multipli o singoli in un più articolato quadro di *stakeholders*.

Community Right to Bid: un programma che abilita imprese di comunità e parrocchie nel nominare particolari *asset* alle autorità locali come *asset of community value*¹⁴. Quando determinati *asset* vengono messi in vendita dalle autorità locali, la comunità può sospendere la cessione in attesa di recuperare una quantità sufficiente di risorse per acquisirlo.

Il ruolo di *Locality* in questo caso è di elaborare strategie e comporre interessi, rintracciare possibilità di finanziamento per la creazione di schemi di cooperazione tra investitori sociali, fondi *venture*, partner istituzionali

interessati a contribuire ad ampie coalizioni di attori che intendono lavorare con le imprese di comunità. Questa esperienza accumulata in anni di attività è divenuta il pilastro del settore dello sviluppo di competenze, tramite il programma di formazione denominato *Community Organisers Programme* (finanziato dall' *Office of Civil Society*), dove circa 5,000 organizzatori di comunità (*community organisers*) provenienti dal settore dell'imprenditoria tradizionale, del terzo settore e del volontariato, si formano sulle tematiche legate al trasferimento di *asset* e creazione di coalizioni locali.

4.1 Un esempio generale di policy: *Our Place Programme*

Combinando competenze, acquisizione di *asset* e riorganizzazione di servizi locali, di notevole interesse è l'esperienza di affiancamento al programma *Our Place Programme* (finanziato dal *Department for Communities and Local Government* DCLG), in cui dal 2013 in 120 quartieri sono state promosse iniziative di trasferimento di servizi pubblici e *asset* dagli enti locali ad imprese di comunità. Secondo un approccio *area-based*, il programma *Our Place* è nato con l'obiettivo di revisionare le spese dei servizi pubblici locali da parte dei *provider* in un'area geograficamente definita.

OUR PLACE (2013-15) in sette punti

1. *Efficienza*: tramite la ri-progettazione dei servizi pubblici basata su modelli operativi di devoluzione verso imprese di comunità e coalizioni locali.

2. *Motivazione*: restituire la gestione del servizio alle comunità locali, che decidono in base alle priorità e alla conoscenza locale.

3. *Percorsi*: non c'è un modo solo di dimostrare la validità di un progetto, ma una molteplicità di percorsi in base all'efficienza locale.

3. *Allineamento e budget virtuali*: i progetti non necessitano per forza obiettivi tematici o discussioni ma la costruzione della fiducia locale può

derivare semplicemente dimostrando i vantaggi gestionali e di *quick win*.

5. *Community engagement*: il coinvolgimento non è solamente un fattore di partenza ma di continuità del servizio, da approfondire nell'arco temporale dello sviluppo.

6. *Cambiamento Culturale*: il cambiamento delle strutture, delle priorità, degli incentivi e dei comportamenti degli attori coinvolti (enti locali, organizzazioni pubbliche, comunità) nel progetto devono essere una priorità del progetto.

7. *Sostenere l'approccio*: una chiara struttura di *governance*, un forte modello di business, di *leadership* e di risorse utili a sostenerne il processo produttivo.

Fonte: (Shared Intelligence, 2016)

Oltre la revisione nella gestione e nei costi dei servizi pubblici, il programma ha mirato al coinvolgimento di individui ed organizzazioni localizzate nella specifica area geografica, con l'obiettivo di sviluppare approcci collaborativi nella gestione di spazi e servizi, mettendo insieme risorse e trasferendo la spesa nella gestione di spazi e servizi direttamente verso le comunità locali. Al lancio del programma, il *Coalition Government* allora in carica lo ha definito come "un pezzo fondamentale dell'approccio governativo al localismo, nella trasformazione dei servizi pubblici verso un approccio concentrato sugli utenti e non sulle organizzazioni" (DCLG, 2013). L'obiettivo principale è stato l'aiutare le comunità a "progettare e sviluppare servizi locali focalizzati sulle priorità locali, riducendone i costi" (*ibid.*). Il programma ha avuto accesso al supporto finanziario erogato da Locality con dei *grant* dalle 13.000 alle 33.000 sterline, a cui vanno aggiunti fondi aggiuntivi per consulenze e *coaching* sulle attività da sviluppare.

4.2 Il framework dei Community Hub

A partire dal programma *Our Place* il quadro progettuale che Locality ha designato è il framework sui *Community Hub*: sostenere e costruire capacità utili alle imprese di comunità di acquisire *asset* e di avviare, gestire e sostenere servizi per le comunità locali¹⁵.

I principi guida del *framework* (<http://mycommunity.org.uk>) riguardano la progettazione alternativa di servizi basati sull'ingaggio della comunità e la partnership con altri attori locali. Il tema dei *community hub* è inoltre un tema spaziale, perché può provvedere alla produzione di spazi condivisi, in cui i diversi partner locali possono aggregare interessi locali, indirizzando azioni ed investimenti, secondo un approccio *community-led*. La creazione di spazi di condivisione rappresenta, secondo la visione di *Locality*, l'opportunità di costruire un efficace utilizzo delle risorse che le comunità condividono, siano esse materiali ed immateriali. Sia per quanto riguarda l'effettiva costituzione dello spazio condiviso sia per le relazioni che all'interno di questo spazio si concentrano. La natura delle attività proposte dai *Community Hub* è di tipo ibrido e per categorie diverse di *user* e una serie di attività legate sia nei contratti con *provider* pubblici (tramite ma non esclusivamente programmi come *Our Place*) che in attività di mercato. Per gli *asset* immobiliari, la strategia dei *Community Hub* vede nelle concessioni di patrimonio pubblico l'obiettivo principale, utilizzando gli strumenti sopracitati, tra cui la formula del *Community Asset Transfer* risulta quella più utilizzata nel contesto generale dell'intero settore¹⁶ (The Power to Change Trust, 2017). Non viene inoltre esclusa la possibilità di realizzare nuove iniziative di sviluppo immobiliare, in particolare per le iniziative di supporto a progetti di *social housing* (McBane, 2008)

Per il raggiungimento della sostenibilità economica delle iniziative, il *framework* raccomanda la predisposizione di strategie multi-funzionali nello sviluppo delle attività: grant, donazioni, affitto delle strutture ad iniziative esterne, contratti con il settore pubblico, attività commerciali sono la

combinazione di fattori di produzione che il modello del *community hub* dovrebbe sostenere (<http://mycommunity.org.uk>). Nelle linee guida gestionali, la flessibilità e la resilienza di spazi e servizi, rappresentano anche un obiettivo generale del processo di *capacity building* della comunità locale che le iniziative devono proporre. In questo senso, nelle iniziative di recupero di beni culturali (Historic England, 2015) le proposte devono tenere insieme la dimensione di conservazione con quella dell'ingaggio del mercato, capace di sostenere le spese di tutela e valorizzazione del patrimonio. L'ultima raccomandazione riguarda le possibilità di allargare i fattori endogeni di sviluppo locale e supporto ad un ecosistema innovativo di iniziative, attività e commercio, seguendo una logica di vantaggi di prossimità (Boschma, 2005). I *community hub* possono realizzare nuove opportunità relativamente ad opportunità professionali, nella sperimentazione e nell'educazione relativa all'attività professionale e di *lifelong learning*, grazie alla bassa soglia di accesso nelle tariffe e nell'accessibilità degli spazi in cui sono programmate le attività.

La valenza politica e la *mission* democratica del progetto *community hub* è particolarmente rilevante in termini funzionali: grazie alla capacità di accumulare capacità sociali, e di aggregare componenti ed interessi della comunità, producendo forme di *advocacy* per l'*empowerment* locale. Il capitale sociale può essere considerato come la risorsa principale in questa visione utilitarista di comunità, come dispositivo abilitante di azione collettiva (Rydin, Pennington 2000). Una valenza politica riconosciuta dal *Localism Act* (HMSO, 2011) ossia dalla possibilità che i *community hub* hanno nella partecipazione ai *neighbourhood plans*, con proposte operative di trasferimento degli *asset* alla rappresentanza politica delle *local authorities*.

Sintetizzando la pluralità espressiva dei *community Hub* in chiave progettuale - cioè rispetto alla destinazione d'uso degli spazi - possono essere individuati almeno quattro moduli chiave¹⁷.

1) *Co-working e co-produzione*: in queste strutture esiste uno spazio, più o meno rilevante, dedicato a organizzare processi produttivi nei quali intervengono diversi attori secondo una modalità che tende a superare i classici “comparti stagni” rappresentati dai ruoli di “produttore” e “consumatore”, ma anche di “finanziatore” e spesso persino di “policy maker”.

2) *Marketplace*: nei *Community Hub* non è infrequente rilevare spazi di natura commerciale destinati alla vendita di beni e servizi (negozi alimentari e di artigianato, bar, ristoranti, ecc.). Anche in questo caso la dimensione di mercato è fortemente caratterizzata da una valenza sociale e ambientale esplicita che contribuisce a ridefinire profondamente la catena di produzione e di redistribuzione del valore

3) *Programmazione culturale*, per cui nei *Community Hub* esiste spesso un programma fitto di attività ed iniziative di natura politico-culturale - spesso di produzione propria o in rete con strutture simili - che, nel loro insieme, esercitano un’importante funzione di *sense-making* rispetto al ruolo, alle funzioni e alle attività esercitate non solo negli spazi comunitari in senso stretto, ma anche nel più ampio contesto socio-economico che, nell’ottica del *Community Hub*, rappresenta non tanto un “ambiente di riferimento” ma piuttosto un *buffer* che espande il raggio di azione dell’organizzazione comunitaria.

4) *Informalità*: la struttura del *Community Hub* prevede la presenza di spazi e tempi non codificati guardando al *setting* e all’ordine del giorno. Sono ambiti nei quali è possibile coltivare quegli elementi di natura conversazionale che Elinor Ostrom definiva *cheap talk*, che fanno da humus per la costruzione di legami fiduciari e predispongono all’agire in senso cooperativo (Ostrom, 2005).

Infine, a partire da quest'ultima osservazione, i *community Hub* si possono inscrivere, in senso teorico, nel paradigma dei beni comuni. Dove per *commons* si intende la rappresentazione non di una particolare categoria di beni, ma piuttosto un'infrastruttura caratterizzata dai tratti che riguardano una modalità di accesso aperta e non discriminatoria, evitando fenomeni di congestione, sovra-sfruttamento ed utilizzo opportunistico e predatorio del bene; determinando un valore non solo relativo alle sue qualità intrinseche, ma alle attività e ai processi produttivi di beni ulteriori; oltre alla capacità del bene di essere adattata a molteplici impieghi e per la produzione di diverse categorie di benefici (pubblici, sociali, meritori ma anche privati) non completamente preventivabili.

⁹ I dati si riferiscono al 2014 (Locality, 2015)

¹⁰ Per un approfondimento dell'indagine si guardi a "Our Members 2014 A snapshot of Locality's membership" (Locality, 2014)

¹¹ La riforma promossa dal *Localism Act* ha rappresentato una grande occasione di cambiamento per la Gran Bretagna, trasferendo i poteri significativi al livello locale, creando maggiori spazi di governo per le autorità locali a favore di una maggiore innovazione e vicinanza alle comunità locali, grazie ad un maggiore controllo delle decisioni che ritengono rilevanti per la loro quotidianità ed il territorio in cui vivono (Cossa, 2014; Wills, 2016).

¹² Per un approfondimento degli strumenti Locality, consultare le specifiche *guidelines* (Locality, 2011)

¹³ Per un quadro delle formule societarie britanniche di imprese di comunità si guardi a Le Xuan e Tricarico (2013: pp.29-30)

¹⁴ Uno strumento legato al *Localism Act*, per approfondire guardare Le Xuan e Tricarico (2013: 32-33) e Cossa (2014).

¹⁵ Dei progetti finanziati dal programma *Ourplace*, nel 2014/15 il 15% e nel 2015/16 il 25% hanno lavorato nel *framework* dei *community Hub* (<http://mycommunity.org.uk>).

¹⁶ Edifici pubblici con destinazione originaria di centri di comunità, aree verdi, attrezzature sportive ed edilizia scolastica, di cui il 20% con valenza storico-culturale (The Power to Change Trust, 2017)

¹⁷ Una prima stesura dei seguenti "moduli progettuali" è stata proposta nel post "Forma e sembianze dei community hub" scritto da Francesca Battistoni e Flaviano Zandonai per Che-Fare <https://www.che-fare.com/community-hub-forma-sembianze/>

Capitolo 5

Quale futuro per i domini del “settore comunità”: competenze e risorse per sbloccarne il potenziale

Su quali basi strategiche e di policy è possibile sostenere il consolidamento e l’affermazione di un “settore comunità” in Italia? In una fase in cui la codifica del valore sociale avviene, almeno nell’ambito del terzo settore, attraverso l’identificazione di ambiti di attività relativamente specifici legati all’erogazione di servizi di valenza sociale (culturali, educativi, ecc.), si pone il problema di definire più ampi contesti di azioni caratterizzati dalla presenza di attori pubblici e privati (con o senza scopo di lucro) e da un ecosistema di servizi che ne promuove il protagonismo e ne supporta lo sviluppo. In tal senso la valorizzazione di beni immobili per finalità di interesse locale attraverso azioni intraprese da comunità intenzionali e di progetto rappresenta una sfida importante per i *policy makers*, soprattutto perché si tratta di coalizzare una pluralità di iniziative che oggi risultano frammentate – per territorio, ambito di intervento, approccio e modalità di gestione – limitando la capacità di *scaling* e di impatto sui sistemi di regolazione (Sacchetti *et al.*, 2018).

A ciò si aggiunge, sul versante di *policy top down*, la necessità di riformare lo strumentario e più in generale il “discorso” sullo sviluppo locale, per quanto riguarda il ruolo giocato da “corpi intermedi” della società economica e civile in particolare sul fronte della *governance* delle politiche locali e della loro implementazione attraverso l’allocazione delle risorse (pubbliche in particolare) (Tricarico, 2016; Calvaresi, 2016).

Da questo punto di vista l'analisi del settore comunità nel Regno Unito consente di focalizzare tre principali apprendimenti utili per il contesto italiano. Apprendimenti che, in termini generali, riguardano la definizione di aspetti che regolano le organizzazioni e di aspetti relativi alle risorse potenziali da liberare per promuovere lo sviluppo di un settore comunità in Italia.

Il primo apprendimento riguarda il profilo organizzativo e normativo dell'imprenditoria comunitaria "made in UK". Le esperienze presentate infatti, evidenziano un carattere costitutivo ancora poco indagato e sostenuto nel contesto italiano, ovvero la capacità di abilitare economie esterne, non necessariamente "sociali", che contribuiscono a innescare processi di sviluppo socio-economico, facendo leva non solo sulla gestione di economie dirette, dove i processi produttivi sono governati e gestiti dalla stessa impresa di comunità (Farina, *et al.*, 2017). Si tratta di un apprendimento importante, anche per leggere i modelli di *scaling* di queste iniziative che non appaiono fortemente orientati alla replicazione (*scaling out*), ma piuttosto al radicamento per differenziazione sia settoriale che di attori coinvolti (*scaling deep*), spingendo verso il mutamento dei sistemi di regolazione (*scaling out*) (Moore et Al., 2015) In sintesi si tratta di consolidare una "terza gamba" dell'impresa sociale che fin qui si è affermata in Italia: non solo come gestore di servizi di welfare e di percorsi di inclusione, ma anche come impresa di comunità che gestisce azioni di sviluppo locale. Nel contesto italiano si sta giocando, a tal proposito, una delicata partita sul fronte normativo allo scopo di sostenere l'emersione di *impresе di comunità* ancora allo stato potenziale, favorendo la riconversione in senso più marcatamente comunitario di imprese sociali esistenti. In questo senso, particolari aspetti critici riguardano: la definizione degli strumenti per la rendicontazione dell'impatto territoriale delle attività delle

imprese, la capacità di realizzare efficaci monitoraggi del rapporto tra attività, comunità e contesti in cui queste agiscono (*activities annual report*); la presenza di un'autorità di controllo che liberi le imprese sociali e cooperative dalla rigidità indotta dalle regole sui settori di intervento ammessi, svolgendo una funzione di "test di socialità" dell'operato, basandosi sull'analisi dei monitoraggi e su controlli a campione, sul modello inglese delle *community interest company* e delle *benefit society*. La riforma del terzo settore attraverso la norma quadro (legge n. 106/16) e i recenti decreti attuativi è chiamata ad affrontare, tra le altre, la sfida di sistematizzare il "settore comunità" italiano. In particolare il rilancio dell'impresa sociale come "società veicolo" del terzo settore, consentendo di accelerare i processi di emersione di imprese comunitarie oggi "latenti". Questo rilancio è possibile tramite l'allargamento dei settori di attività che, pur rimanendo vincolanti, sono stati ampliati verso materie (cultura, turismo, rigenerazione di beni pubblici inutilizzati) che più da vicino intercettano processi di sviluppo *place-based*, qualificando le imprese sociali in modo più semplice e meno discriminatorio anche da parte di soggetti giuridici diversi (Calderini *et al.*, 2017). Si tratta comunque di un processo appena avviato e dagli esiti non scontati anche per la compresenza di altri "tavoli normativi" che riguardano, ad esempio, le normative in materia di "cooperazione di comunità" ad oggi adottate da alcune regioni italiane e con la necessità, probabilmente, di definire una nuova cornice legislativa nazionale (Borzaga *et al.*, 2016).

Il *secondo* apprendimento riguarda il discorso sulle risorse potenziali e sulla creazione di "ecosistemi di supporto" mettendo in campo risorse dedicate capaci di sostenere la diffusione del settore comunità. Osservando la funzione di accompagnamento attraverso strutture di implementazione come *Locality* si evidenziano apprendimenti interessanti per elaborare il prototipo *Made in Italy* di agenzia in grado sostenere l'affermazione di un settore comunità adeguatamente strutturato. In termini operativi

l'accompagnamento si concentra infatti su elementi chiave ben definiti.

- Le strutture di implementazione di *policy* locali che per ora hanno solo redistribuito risorse ma che invece potrebbero diventare più “produttive”, gestendo direttamente alcune attività d’impresa, in particolare caratterizzate da accenti di innovazione sociotecnica e grazie anche ad un allargamento in senso multi-stakeholder del loro assetto di governance (AaVv, 2006).

- L’affermazione di un “piano mezzanino” di servizi di supporto non finanziari capaci di sostenere un piattaforma di *matching* tra domanda e offerta di risorse per lo sviluppo, mettendo insieme un mix di risorse (pubbliche e private), di modelli (*grant, debt, equity*) e attori (enti pubblici, soggetti filantropici, cittadini singoli e associati, soggetti della finanza *mainstream* e alternativa, ecc.), accomunati da un comune obiettivo non orientato alla redistribuzione di “quote parti” dello *stock* di risorse disponibili ma ad un ritorno mediato in maniera sempre più esplicita dall’impatto sociale (Sacchetti *et al.*, 2018; Pasi, 2017).

- Un progressivo miglioramento della conoscenza che scaturisce dai processi di accompagnamento, grazie a meccanismi di *cross-fertilization* tra attori coinvolti, ad esempio nelle attività, formative, di consulenza, di accompagnamento all’implementazione di progetti. In particolare su alcuni snodi chiave dei processi di rigenerazione comunitari, a ad esempio la definizione di modelli di *due diligence* del potenziale di rigenerazione sociale, schemi di misurazione dell’impatto sociale generato dalle nuove infrastrutture sociali rigenerate e modelli di *business planning* in grado di intercettare l’insieme delle economie di *spill-over* che spesso caratterizzano queste iniziative (Battistoni e Zandonai, 2017).

Il *terzo* apprendimento si riferisce all’innovazione delle infrastrutture sociali e culturali. Questo tema viene di frequente utilizzato per identificare

una serie di esperienze di *innovazione sociale attraverso la cultura* in cui le comunità soddisfano i propri bisogni utilizzando, producendo, rigenerando beni comuni (Gorbis e Vian, 2016). Per definirli l'Unione europea ha coniato il termine *city makers* (UE, 2016), *Locality* utilizza invece il termine *Community Hub*, sottolineandone l'importanza nei processi di sviluppo urbano. Identificare e supportare il contributo di queste comunità di pratiche vuol dire creare nuovi e variegati strumenti capaci di innovare ed auto-organizzare formule inclusive di sviluppo locale, legandoli principalmente alla creazione di nuovi "spazi sociali" che si alimentano delle energie dei contesti in cui operano (Montanari e Mizzau, 2016). Anche in Italia, nelle aree metropolitane ma anche nei piccoli e medi centri, stiamo osservando come queste esperienze di *innovazione diffusa* si stanno moltiplicando (Bonomi e Masiero, 2014) e si sostengono grazie ad un mix tra uso delle tecnologie e ricombinazione creativa delle risorse tangibili ed intangibili presenti sul territorio. La vera differenza con le imprese tradizionali è che queste iniziative non convergono solo verso ecosistemi ricchi di opportunità, ma nascono anche (o soprattutto) nei contesti di debolezza sia dello Stato che del mercato, nelle periferie e nelle aree interne del paese, dimostrando capacità di anticipare tendenze e bisogni e di volgere i problemi del proprio contesto territoriale in opportunità ed occasioni di innovazione (Calvaresi, 2017). Appartengono a questa categoria gli spazi collaborativi per l'innovazione sociale anche i laboratori di fabbricazione digitale nati dal basso per iniziativa di comunità di *makers* (Menichinelli, 2016), le imprese sociali che provano a reinventare i principi della cooperazione attraverso strategie di piattaforma e forme di azionariato diffuso (Davis, 2015). Non hanno una precisa connotazione generazionale, anche se i giovani sono al contempo i principali protagonisti e i principali fruitori, anche a causa della quantità di capitale umano altamente istruito e sottoutilizzato (Manzo e Ramella, 2016). Di certo rappresentano spazi di approdo naturale per le giovani progettualità in cerca di opportunità, di alleanze e di sostegno

(Montanari e Mizzau, 2016; Tricarico, 2016). In Italia vengono comunemente identificate come “startup sociali e culturali” che, proprio per la mancanza di un ecosistema di policy e competenze come quello di Locality, difficilmente riescono a sviluppare modelli di *business* capaci di intercettare l’interesse di apportatori di capitali di rischio. Nel contempo, hanno difficoltà ad accedere al credito e ad utilizzare strumenti di sostegno pubblico. Praticano il cambiamento per necessità ma prendono quasi unicamente su di sé il costo della sperimentazione e il rischio dell’innovazione.

Riferimenti Bibliografici

AaVv (2006), *Lo strumento della Sovvenzione globale Piccoli sussidi: un'analisi degli assetti organizzativi e dei contenuti procedurali*, in “QT Quaderni di Tecnostruttura”, n. 23.

Aiken, Mike, Cairns B., Taylor M, e Moran R. (2011), *Community organisations controlling assets: a better understanding*, Joseph Rowntree Foundation, 2011.

Arena, G. (2006), *Cittadini attivi*, Laterza, Bari.

Ascoli, U., Pavolini, E. (2017), *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Avanzi, Dynamoscopio, Kilowatt, Cooperativa Sumisura (2016), *Community Hub: I luoghi puri impazziscono*. Disponibile a: <http://bit.ly/2eFw8Zh>

Arvidsson, A., e Giordano A. (2013), *Societing Reloaded: pubblici produttivi e innovazione sociale*. EGEA spa, Milano.

Bailey, N. (2012), *The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK*. In “Progress in Planning”, n.77(1), pp. 1-35.

Barbetta, G., Ecchia, G., e Zamaro, N. (2016), *Le istituzioni non profit in Italia. Dieci anni dopo*, Il Mulino, Bologna.

Becchetti, L. (2005), *La felicità sostenibile*, Donzelli, Roma.

Bonomi, A., e Masiero, R. (2014), *Dalla smart city alla smart land*. Marsilio, Venezia.

Borzaga, C., Mori, P., Salvatori, G., Sforzi, J., Zandonai, F (2016). *Libro Bianco: La cooperazione di Comunità. Euricse*. Disponibile a: <http://bit.ly/2l6Kggho>

Borzaga, C., e Zandonai, F. (2015), *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, in “Impresa Sociale”, n.5, pp. 1-7.

Boschma, R. (2005), *Proximity and innovation: a critical assessment*, in “Regional studies”, n. 39(1), pp. 61-74.

Brunetta, G., e Moroni, S. (2012), *Contractual communities in the self-organising city: freedom, creativity, subsidiarity*, Springer, Berlino.

Calderini, M., Venturi, P., Zandonai, F. (2017), *Impresa sociale: i tre step della riforma*, di prossima pubblicazione sulla rivista Non profit.

Caliandro, C., e Sacco, P. L. (2011), *Italia reloaded: ripartire con la cultura*, Il Mulino, Bologna.

Calvaresi, C. (2017), *Le periferie possibili tra Milano e Valgrana*. In “Che Fare Almanacco”. Disponibile a: <http://bit.ly/2vq7yBa>

Calvaresi, C. (2016), *Innovazioni dal basso e imprese di comunità: i segnali di futuro delle aree interne*, in “Agriregionieuropa”, n.45, pp. 31-34. Disponibile a: <http://bit.ly/2sTsTnD>

Calvaresi, C., Le Xuan, S., Tricarico, L., (2014), *Innovazione sociale, imprese di comunità e rigenerazione urbana*, in “Urbanistica e Informazioni”,n.257, pp. 7-11. Disponibile a: <http://bit.ly/2bs6B0c>

Calvaresi C., Zanoni D., Pacchi C. (2015), *Innovazione dal basso e imprese di comunità*, in “Impresa Sociale”,n.5, pp. 44-52.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, in “Administrative Science Quarterly”, n. 35(1), pp. 128-152. <http://dx.doi.org/10.2307/2393553>.

Cossa L. (2014), *Big Society e Localism Act. Un orizzonte per la società locale?*, in *Le Xuan S., Tricarico L. (a cura di), Imprese Comuni. Community Enterprises e rigenerazione urbana nel Regno Unito*, Maggioli, Rimini.

Cottarelli, C. (2016), *La lista della spesa: La verità sulla spesa pubblica italiana e su come si può tagliare*. Feltrinelli, Milano.

Cottino P. e Zandonai. F (2012), “*Progetti d’Impresa Sociale come Strategie di Rigenerazione Urbana: Spazi e Metodi per l’Innovazione Sociale*”. Euricse Working Papers, 42|12.

Cotturri, G. (2013), *La forza riformatrice della cittadinanza attiva*. Carocci, Roma.

Cotturri, G. (2016), *La cittadinanza attiva nel censimento Istat 2011*, In *Barbetta, G., Ecchia, G., e Zamaro, N (a cura di), Le istituzioni non profit in Italia. Dieci anni dopo*. Il Mulino, Bologna.

Davies, R. (2015), *Three provocations for civic crowdfunding*.In “Information, Communication & Society”, n.18(3), pp. 342-355.

Department for Communities and Local Government (DCLG) (2013), *Support for new ways of neighbourhood working*. Press release del 10 December 2013. Disponibile a: <http://bit.ly/1cyG8uu>

De Francesco, D Della Queva, S. e Orsini, C. (2016), *Gli spazi della cultura*, In *Barbetta, G., Ecchia, G., e Zamaro, N (a cura di), Le istituzioni non profit in Italia. Dieci anni dopo*. Il Mulino, Bologna.

Donati, P. (2007), *Capitale sociale, reti associazionali e beni relazionali*, In “*Impresa sociale*”, n.2(76), pp. 168-191.

Donolo, C. (1997), *L'intelligenza delle istituzioni*, Feltrinelli, Milano.

Economist Intelligent Unit (EIU) (2015), *Democracy Index 2014-Democracy and its discontents.*, Report dell'Economist Intelligence Unit. Disponibile a: <http://bit.ly/18kEzCt>

Eurostat (2016), *Cultural Statistics. Statistical Books*. Disponibile a: <http://bit.ly/2aRbMs4>

Fareri, P. (2009), *Rallentare: Il disegno delle politiche urbane*. Franco Angeli, Milano.

Farina, E., Teneggi, G., Venturi, P., Zandonai, F. (2017), *Tesi battagliere sul fare impresa di comunità.*, in “*Animazione sociale*”, n.308, pp. 23-31.

Foster, S. R., e Iaione, C. (2016), *The City as a Commons*, in “*Yale law & policy review*”, n.34(281).

Fyfe, N. R. (2005), Making space for “neo-communitarianism”? The third sector, state and civil society in the UK, in “*Antipode*”, n.37(3) pp. 536–57.

Freeman, R. E. (1983), *Strategic management: A stakeholder approach*, in *Advances in strategic management*, n.1(1), pp. 31-60.

Gorbis, M. e Vian K. (2016), *Building Cultural Prosperity What we can learn from cultural innovators, and why it's important*, in "Stanford Social Innovation". Disponibile a: <http://bit.ly/2ehceEz>

European Union (EU) (2016). *Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam*. Disponibile a: <http://bit.ly/293tcns>

Heseltine, M. (2012), *No stone unturned: in the pursuit of growth*. HM Government, Londra. Disponibile a <http://bit.ly/1O51xR7>

History of England (2015), *Pillars of the Community*. Disponibile a: <http://bit.ly/2gUONCI>

HMSO (2011), *Localism Act 2011*, HMSO, Londra. Disponibile a: <http://bit.ly/2tt99pe>

HMSO (2012), *Public Service (Social Value Act 2012)*, HMSO, Londra. Disponibile a: <http://bit.ly/2aqe9nm>

ISTAT (2016), *Noi Italia, edizione 2016*. Disponibile a: <http://bit.ly/2uuJyiL>

Korpi, W. (2003, *Welfare-state regress in Western Europe: politics, institutions, globalization, and Europeanization*, in "Annual Review of Sociology", n.29(1), pp. 589-609.

Le Xuan, S., Tricarico L. (2013), *Le community enterprises in Gran Bretagna: imprese sociali come modello di rigenerazione*, in "Impresa Sociale" n.3, pp. 27-34. Disponibile a: <http://bit.ly/2suseZi>

Le Xuan S. e Tricarico L. (2014), *Imprese comuni: Community enterprises e rigenerazione urbana nel Regno Unito*, Maggioli editore, Santarcangelo di Romagna.

Locality (2016), *Places and Spaces, The future of community asset ownership*. Disponibile a: <http://bit.ly/2fJOIhd>

Locality (2015), *Locality strategy 2015 – 2020*. Disponibile a: <http://bit.ly/2rGrqO4>

Locality (2014), *Our Members 2014 A snapshot of Locality's membership*. Disponibile a: <http://bit.ly/1vsBqs6>

Locality (2011), *Guide to Community Rights and the Localism Act*. Disponibile a: <http://bit.ly/2tSaPYf>

McBane, J. (2008). *The rebirth of Liverpool: the Eldonian way*. Liverpool Univ Press, Liverpool.

Magatti, M. (2005), *Il potere istituyente della società civile*. Laterza, Bari.

Mangialardo, A., Micelli E. (2017), “*Processi partecipati per la valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico: il ruolo del capitale sociale e delle politiche pubbliche.*” In “LaborEst” n.14, pp. 52-57.

Manzo, C., e Ramella, F. (2016), *I nuovi artigiani digitali*, nella rivista “il Mulino” n. 65(2), pp. 268-275.

Menichinelli, M. (2016), *Fab Lab e maker. Laboratori, progettisti, comunità e imprese in Italia*. Quodlibet, Macerata.

Minervini, G (2016), *La politica generativa: Pratiche di comunità nel laboratorio Puglia*. Carocci, Roma.

Martone, V. (2015), *I confini del capitale sociale tra mafia e antimafia*. Riutilizzo dei beni confiscati e riconversione dell'economia locale nel feudo dei casalesi, in “Polis”, n.3, pp. 335-364.

Moro, G. (2014), *Contro il non profit*. Laterza, Bari.

Micelli, S. (2016), *Fare è Innovare. Il nuovo lavoro artigiano*. Il Mulino, Bologna.

Micelli, S. (2011), *Futuro artigiano: l'innovazione nelle mani degli italiani*. Marsilio, Venezia.

Mintzberg, H. (2009), *Rebuilding companies as communities*, in "Harvard business review", n.87(7/8), pp. 140-143.

Montanari, F e Mizzau L. (2016), *I luoghi dell'innovazione aperta*. Fondazione Brodolini, Roma. Disponibile a: <http://bit.ly/2lHeLaS>

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 Paper N.1577, Trento.

Moore, M. L., Riddell, D., e Vocisano, D. (2015), *Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation*, in "The Journal of Corporate Citizenship", n.58, pp. 67-85.

Moore, T. e McKee, K. (2014), *The ownership of assets by place-based community organisations: political rationales, geographies of social impact and future research agendas*, in "Social Policy and society", n.13(04), pp. 521-533.

Moroni, S. e Tricarico, L. (2017), *Distributed energy production in a polycentric scenario: policy reforms and community management*, in "Journal of Environmental Planning and Management", pp. 1-21.

Mosca, M. e Villani, S. (2010), *L'impresa sociale ed il riutilizzo a fini sociali dei beni confiscati: verso un nuovo modello di sviluppo del Mezzogiorno fondato sul capitale sociale e sul "territorio"*, in "Impresa Sociale", n.79(3), pp. 33-50.

Mulgan, G. (2006), *The process of social innovation*, in "Innovations", n.1(2), pp. 145-162.

Ostrom, E. (2005), *Unlocking Public Entrepreneurship and Public Economies*. In "EGDI discussion paper" n. 01/2005.

Pasi, G (2017), (a cura di), *Modelli di risposta ai nuovi bisogni sociali e possibili scenari di riforma. Social Impact Agenda per l'Italia*. Disponibile a: <http://bit.ly/2sTiDwr>

Peters, J. (2012), *Neoliberal convergence in North America and Western Europe: Fiscal austerity, privatization, and public sector reform*, in "Review of International Political Economy", n.19(2), pp. 208-235.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., e Miller, D. T. (2008), *Rediscovering social innovation*, in "Stanford Social Innovation Review", n.6(4), pp. 34-43.

Polanyi, M. (1951), *The logic of liberty*. Routledge, Londra.

Rydin, Y., e Pennington, M. (2000), *Public participation and local environmental planning: the collective action problem and the potential of social capital*, in "Local environment", n.5(2), pp. 153-169.

Sacchetti, S., Christoforou, A., Mosca, M. (2018), (a cura di), *Social Regeneration and Local Development. Cooperation, Social Economy and Public Participation*. Routledge, Londra.

Santagata, W. (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano*

Shared Intelligence (2016). *Evaluation of the Our Place programme: 2014-15. A report to Locality by Shared Intelligence*. Disponibile a: <http://bit.ly/2tLQM1r>

Symbola-Unioncamere. (2016), *Io sono Cultura—Rapporto 2016. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*. Disponibile a: <http://bit.ly/2u4ztI2>.

Stoppiello, S. e Nicosia, M. (2016), *Volontariato e partecipazione civica*. In Barbeta, G., Ecchia, G., e Zamaro, N (a cura di), *Le istituzioni non profit in Italia. Dieci anni dopo*, Il Mulino, Milano.

Tallon, A. (2013), *Urban Regeneration in the UK*. Routledge, Londra.

Tarasco, AL (2017). *Il patrimonio culturale. Modelli di gestione e finanza pubblica*. Editoriale Scientifica, Napoli.

Tracey, P., Phillips, N., e Haugh, H. (2005), *Beyond philanthropy: Community enterprise as a basis for corporate citizenship*, in “Journal of business ethics”, n.58(4), pp. 327-344.

The Economist. (2014), *Setting out the store: Advanced countries have been slow to sell or make better use of their assets. They are missing a big opportunity*. Disponibile a: <http://econ.st/1gslPiA>.

The Power to Change Trust. (2017), *A common interest - The role of asset transfer in developing the community business market*. Disponibile a: <http://bit.ly/2uNNfQj>

Tricarico L. (2017), *Community action: value or instrument? an ethics and planning critical review*, in “Journal of Urbanism and Architecture”, n.41(3), pp. 214–226.

Tricarico, L. (2016), *Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano*, in “CRIOS”, n.11, pp. 35-50. Disponibile a: <http://bit.ly/2twKgbT>

Tricarico, L. (2014), *Imprese di Comunità nelle Politiche di Rigenerazione Urbana: Definire ed Inquadrare il Contesto Italiano*, in Euricse Working Papers No. 68|14. Disponibile a: <http://bit.ly/2sEonai>

Tricarico, L. (2015), “Energia come community asset e orizzonte di sviluppo per le imprese di comunità.” *Impresa Sociale* 5, pp. 53-64. Disponibile a: <http://bit.ly/2tRlvWY>

Unione Europea (UE) (2016), *Urban Agenda for the EU, Pact of Amsterdam*. Disponibile a: <http://bit.ly/293tens>

van Ham, M., Reuschke, D., Kleinhans, R. Mason, C., Syrett, S. (2017) (a cura di), *Entrepreneurial Neighbourhoods: Towards an Understanding of the Economies of Neighbourhoods and Communities (Entrepreneurship, Space and Place Series*. Edward Elgar, Cheltenham.

Vitale, T. (2009), *Discorso pubblico e legittimazione dell’innovazione sociale*, in Vicari, S. e Moulaert, F., (a cura di). *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, pp. 123-162, Il Mulino, Bologna.

Venturi, P., e Zandonai, F. (2014), *Ibridi organizzativi*. Il Mulino, Bologna.

Wills, J. (2016), *Emerging geographies of English localism: The case of neighborhood planning*, in “Political Geography”, n.53, pp. 43-53.

Wyler, S. (2009), *A history of community asset ownership*. Development Trusts Association, Londra.

Zamagni, S., Venturi, P., e Rago, S. (2015), *Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in “Impresa Sociale”, n.6, pp. 77-97.

Zandonai, F. (2011) (a cura di), *I beni della comunità. Asset comunitari tra tradizione e modernità*, in numero monografico di “Communitas”, n. 51.

Gli autori

Luca Tricarico. (Foggia, 1988). Svolge attività di ricerca nel dottorato in Urban Planning del Politecnico di Milano, è stato PhD visiting fellow alla London School of Economics. Research Fellow presso Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, ha collaborato in qualità di ricercatore e consulente (sui temi delle politiche di sviluppo urbano e territoriale) con l'Istituto per la Ricerca Sociale, Euricse di Trento, IEFE/Bocconi, Agenzia Regionale Tecnologia ed Innovazione (Regione Puglia). Con Sara Le Xuan ha pubblicato il volume *Imprese Comuni*, edito nel 2014 per Maggioli Editore. luca.tricarico@polimi.it

Flaviano Zandonai. Sociologo, svolge attività di ricerca applicata nel campo delle organizzazioni *nonprofit* e d'impresa sociale. E' ricercatore senior in Euricse (Istituto europeo di ricerca sull'impresa sociale e cooperativa) e segretario di Iris Network, la rete italiana degli istituti di ricerca sull'impresa sociale. Collabora con la testata Vita e anima, insieme a Paolo Venturi, il blog "tempi ibridi". flaviano.zandonai@euricse.eu