T1.1.1: Business model di area | T1.1.1: Business model de la zone de coopération

La cooperazione al cuore del Mediterraneo
La coopération au cœur de la Méditerranée

Informazione sul documento | Information sur le document	
Codice prodotto | Code livrable	T1.1.1
Titolo prodotto | Titre livrable	Business model di area | Business model de la zone de coopération
Codice attività | Code activité	T1.1
Titolo attività | Titre activité	Business model locali | Business models locaux
Codice componente | Code composant	T1
Titolo componente | Titre composant	Servizi alle imprese: Condivisione | T1: Services aux entreprises: Partage
Partner responsabile del prodotto | Partenaire responsable du livrable	Coopérative Sud Concept
Versione | Version	
Data | Date	

Versione | Version	Data | Date	Autore(i) | Auteur(e)	Descrizione delle modifiche | Description des changements

Questo documento è stato sviluppato all'interno del progetto SE.MI.N.A.RE. - SErvizi transfrontalieri per MIgliorare le competenze, stimolare il Networking, Accrescere la REte delle cooperative di comunità nell'area transfrontaliera, co-finanziato dal programma INTERREG Marittimo Italia-Francia 2014-2020 ed è

messo a disposizione secondo i termini della Licenza Creative Common Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale (CC BY-SA 4.0) | Ce document a été développé dans le cadre du projet SE.MI.N.A.RE. - SErvizi transfrontalieri per MIgliorare le competenze, stimolare il Networking, Accrescere la REte delle cooperative di comunità nell'area transfrontaliera, cofinancé par le programme INTERREG Maritime Italie-France 2014-2020 et il est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

Indice | Sommario

Indice | Sommario 4

Introduzione | Introduction 5

Le 9 sezioni del Business Model Canvas | Les 9 composantes du Business Model Canvas 8

- **Offerta/Proposta di valore | Offre/Proposition de valeur** 10
- **Segmenti di Clientela | Segments Clients** 12
- **Relazione con i clienti | Relation Client** 14
- **Canali | Canaux** 15
- **Attività Chiave | Activités Clés** 17
- **Risorse Chiave | Ressources Clés** 19
- **Partner Chiave | Partenaires Clés** 21
- **Struttura dei costi | Structure des coûts** 22
- **Flussi di ricavi | Flux de revenus** 23

Conclusioni | Conclusions 24

Introduzione | Introduction

Il presente documento descrive i risultati del lavoro di business modelling effettuato durante i mesi di luglio e agosto 2021 con le seguenti cooperative di comunità:

- ECOSISTEMA COMUNALE DI CASTELL'AZZARA
- IL BORGO
- DAVIDE LAZZARETTI
- SAN GIOVANNI DELLE CONTEE
- TERRANTICA

In particolare, sono stati effettuati i seguenti incontri in presenza:

30 giugno 2021 - Incontro preparatorio presso la sede di FAR MAREMMA tra il consulente e i rappresentanti delle 5 cooperative di comunità italiane, durante il quale il consulente ha fatto una breve presentazione generale sul fenomeno delle cooperative di comunità ed ha illustrato il lavoro che verrà svolto sul business model e ciascuna cooperativa ha presentato le proprie attività e il proprio ambito tematico.

15 luglio - Visita alla coop. Il Borgo e lavoro sul business model attuale.

16 luglio - Visita alla coop. Castell'Azzara e lavoro sul business model attuale.

20 agosto - Visita alla coop Lazzaretti e lavoro sui business model attuale.

20 agosto - Visita alla Coop. San Giovanni delle Contee e lavoro sui business model attuale.

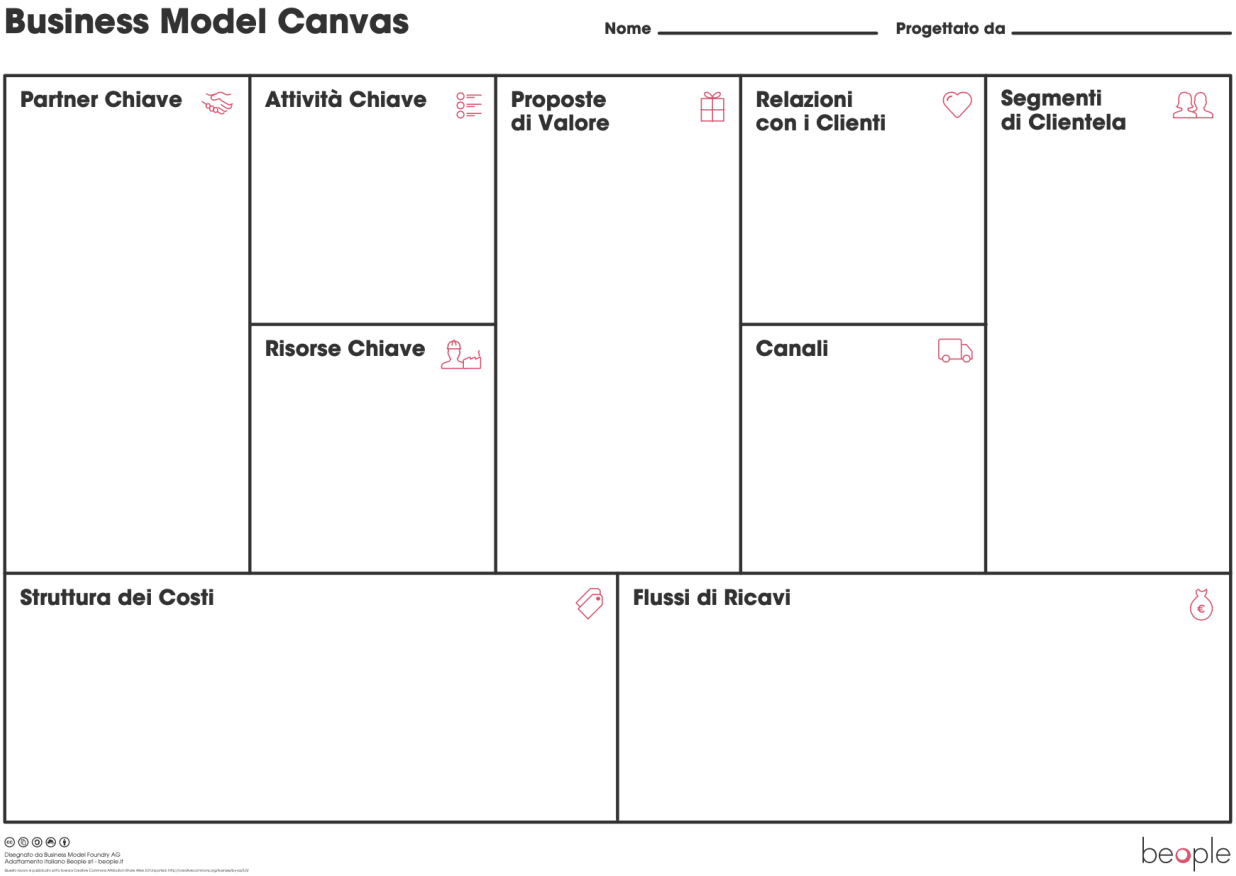
23 agosto - Visita alla Coop. Terrantica e lavoro sul business model attuale.

Dopo aver lavorato ai business model di ciascuna cooperativa di comunità si è proceduto con la sintesi dei principali risultati e punti in comune realizzando un business model di area comune alle 5 cooperative di comunità prese in esame. In particolare, si è tenuto un workshop in presenza presso la sede di Far Maremma.

27 agosto - incontro di condivisione del modello di business di area realizzato, discussione e messa a punto di quanto prodotto.

L'output finale è quindi contenuto nel presente report in cui viene descritto il Business Model di area condiviso con le 5 cooperative che hanno partecipato al percorso in cui si evidenziano le principali caratteristiche comuni dei 5 business model specifici.

Le 9 sezioni del Business Model Canvas | Les 9 composantes du Business Model Canvas



Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Proposition de Valeur	Relation Client	Segments Clients
	Ressources Clés		Canaux	

Structure de Coûts	Flux de revenus

Scannez le code pour commander un Poster **Business Model Canvas** !
ou rendez-vous sur www.onopia.com

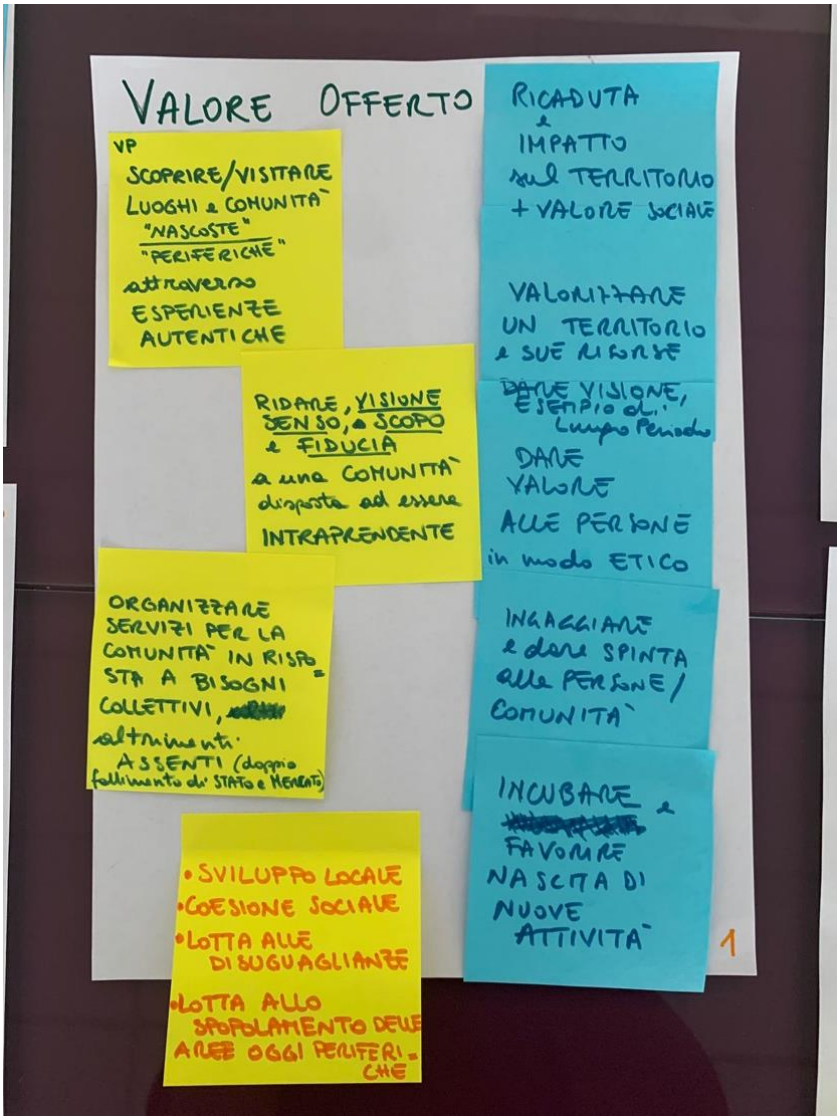
onopia.

Business model canvas from www.businessmodelgeneration.com
Imprimé par Onopia www.onopia.com

Offerta/Proposta di valore | Offre/Proposition de valeur

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Le cooperative di comunità dell'area prese in esame nascono dall'esigenza di valorizzare e supportare lo sviluppo del proprio territorio e delle proprie comunità di riferimento. Esiste quindi una sorta di doppio binario di azione. Da un lato si crea valore rivolgendosi e provando ad attrarre persone ed organizzazioni "esterne" alla comunità, dall'altro si creano servizi e prodotti che riescano a rispondere a specifici bisogni di coloro "interne" e che fanno parte della comunità stessa.



Il valore offerto da queste cooperative e che le distingue da altre forme di impresa è caratterizzato dalla compresenza di tre livelli fortemente legati fra loro:

1. Valorizzare e far scoprire a persone "esterne" luoghi e comunità "nascoste", "periferiche" e

"vulnerabili" attraverso esperienze autentiche e direttamente gestite da componenti della comunità stessa.

2. Ricomporre visione, senso, scopo e identità della propria comunità sulla base della disponibilità della stessa ad essere intraprendente (investimento in capitale di rischio di un'impresa) come collettività e tramite la ricucitura e la valorizzazione delle relazioni e dei rapporti di fiducia esistenti al suo interno.
3. Organizzare, erogare direttamente o supportare l'erogazione da parte di partener locali servizi/prodotti per la propria comunità altrimenti assenti a causa di "fallimento del mercato" o "fallimento dello Stato", in risposta a bisogni collettivi e condivisi dai componenti della comunità stessa.

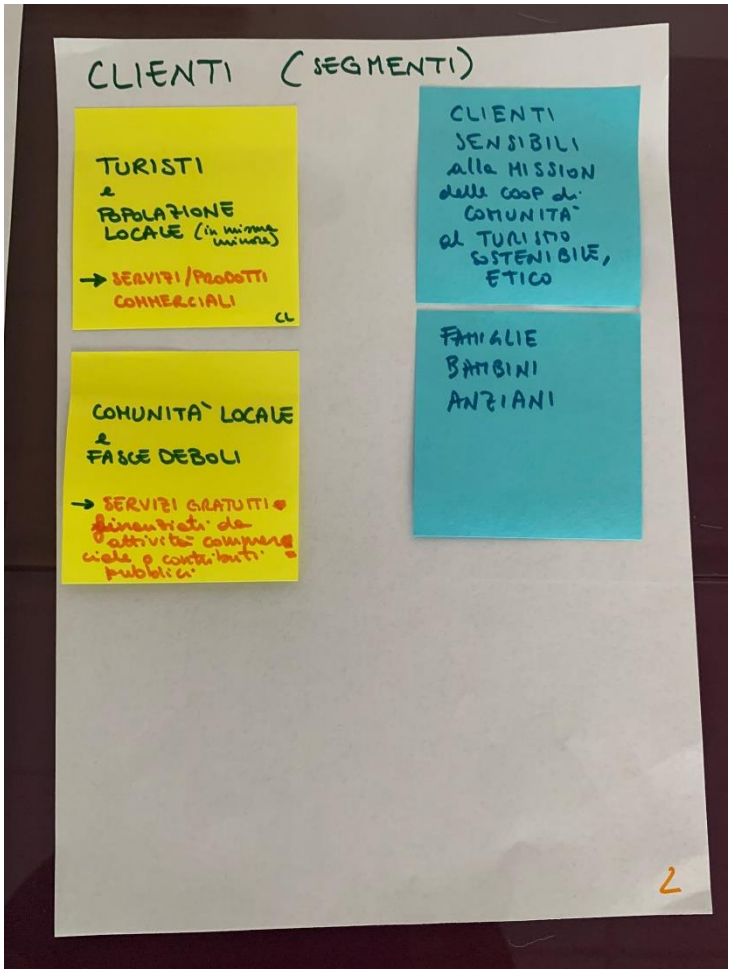
Ciascuno di questi 3 livelli potrebbe essere tranquillamente alla base di attività proposte da organizzazioni differenti dalla cooperativa di comunità. Sta infatti nella simultanea presenza di ciascun livello descritto la caratteristica distintiva di questa specifica forma di impresa.

Le cooperative di comunità sono quindi imprese (e non forme di associazione) "purpose-driven" ovvero nate per avere intenzionalmente un impatto localmente definito su comunità specifiche in termini di sviluppo locale, coesione sociale, lotta alle disuguaglianze e allo spopolamento di aree periferiche e vulnerabili.

Segmenti di Clientela | Segments Clients

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Coerentemente a quanto descritto nella sezione precedente, gli utenti ai quali si riferiscono le cooperative di comunità possono essere raggruppati in due macro-segmenti.



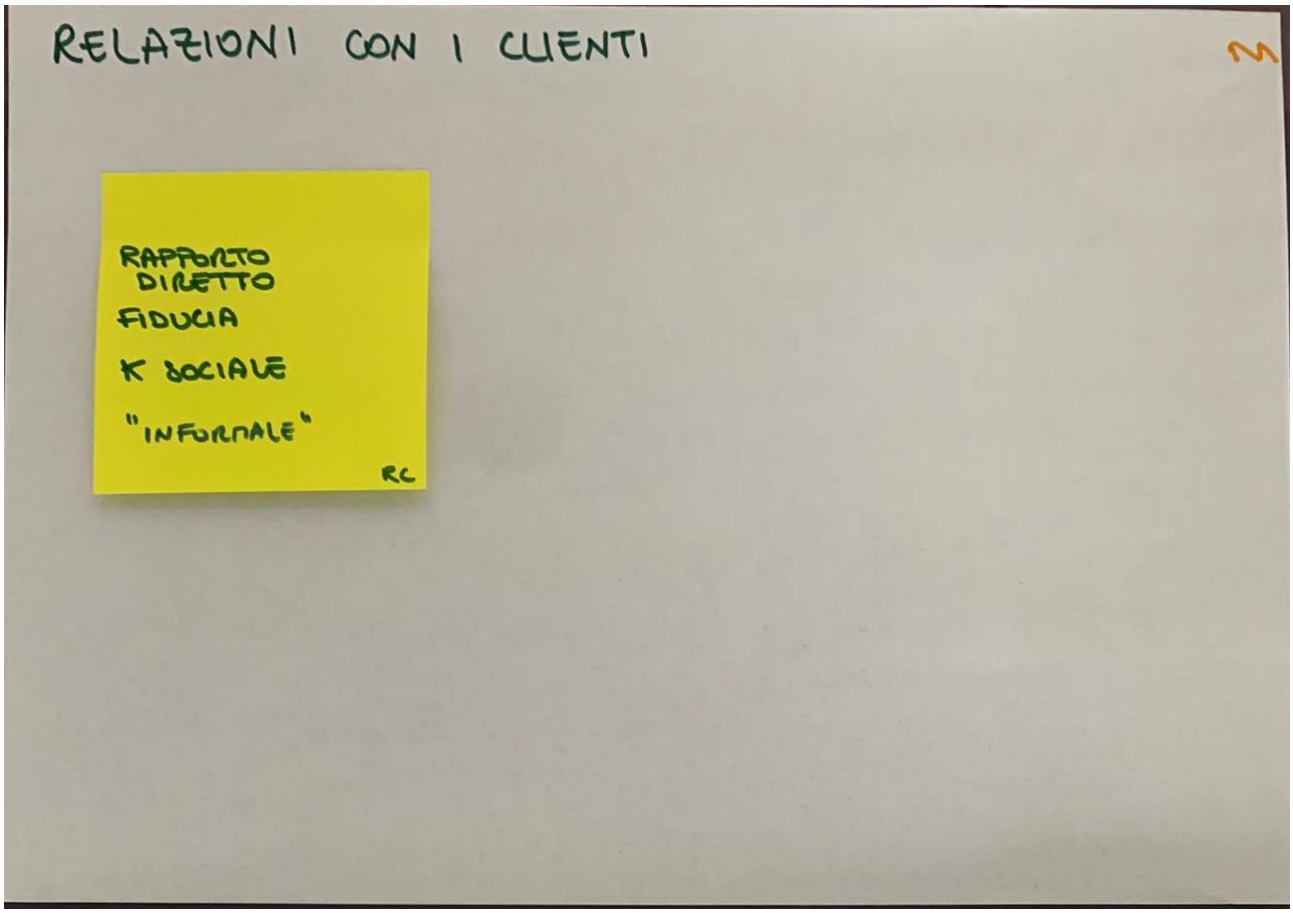
Il primo è quello delle **persone esterne alla comunità** che, cioè, non ne fanno parte né per residenza o domicilio né per attività lavorativa o di volontariato e che conseguentemente non partecipano alla vita quotidiana della comunità stessa. Possono essere turisti nel senso stretto del termine o persone che transitano dal territorio per altri motivi, ma che comunque riescono a venire in contatto o possono avere interesse nell'usufruire di servizi di natura commerciale (escursioni, noleggio biciclette, bar, ristoranti, alberghi, alberghi diffusi, formazione, ecc…) o nel consumare prodotti tipici e locali (biscotti, pasta, ricette della tradizione, formaggio, vino, olio, tartufo, salumi, ecc…). A questo segmento di clienti generalmente la cooperativa di comunità si rivolge tramite la vendita di servizi e prodotti che valorizzano e contribuiscono a far conoscere da vicino ed in modo autentico il territorio e la comunità ospitante. In sostanza si attrae risorse economiche dall'esterno della comunità per creare lavoro, consumi, risorse economiche che la collettività, tramite la cooperativa può reinvestire a favore dello sviluppo locale e della coesione sociale.

Il secondo macro-segmento di clientela è rappresentato dai **componenti della comunità** locale che da un lato può usufruire dei servizi pensati per gli "esterni" ma che più in particolare è destinataria di servizi formali e informali a supporto che cercano di rispondere, secondo le possibilità e i mezzi a disposizione e nel miglior modo possibile, a bisogni sociali, economici, ambientali, ecc… che emergono dalla collettività nella sua interezza oppure da fasce più vulnerabili o più deboli della comunità. Tali servizi/prodotti possono essere resi accessibili in forma gratuita o dietro pagamento di prezzi il più possibile accessibili e possono essere finanziati o tramite gli "utili" delle attività commerciali, o tramite finanziamenti a fondo perduto di enti erogatori o di donatori privati (tra questi possono esservi anche membri della comunità stessa), o attivando reti di solidarietà e volontariato allargando quindi lo scambio mutualistico della cooperativa dal proprio interno (mutualità interna) al proprio esterno (mutualità esterna). Fra i possibili servizi possiamo citare come esempio piccoli servizi di vicinato, gestione di gruppi di acquisto, consegne di spesa a casa, supporto alla mobilità (studenti o anziani), supporto a servizi digitali (mail, spid, ecc…), bottega della salute, ecc…

Relazione con i clienti | Relation Client

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Le cooperative di comunità basano il rapporto con la propria clientela su rapporti tendenzialmente diretti ed informali. L'obiettivo è quello di intessere relazioni di fiducia capaci di durare nel tempo affinché comunità e territorio vengano percepiti come aperti, accoglienti e duraturi. In sostanza la necessità è quella di investire quotidianamente sulla valorizzazione e la creazione di nuovo capitale sociale e relazionale, inteso come fattore produttivo strategico per lo sviluppo dell'impresa comunitaria. Se con il segmento di clientela "interno" alla comunità diventa fondamentale costruire continuamente fiducia verso e attaccamento alla collettività e al territorio di cui si fa parte valorizzando al massimo l'efficacia dello scambio mutualistico interno ed esterno (sia che si faccia parte, quindi, della cooperativa come soci, sia che non se ne faccia direttamente parte), con il segmento di clientela "esterno" l'obiettivo è quello di attrarre un numero sempre maggiore di persone al fine di entrare in contatto diretto con la comunità ed il territorio, nonché quello di stabilire rapporti duraturi di conoscenza ed "amicizia" basandosi sull'ipotesi per la quale il passaparola possa essere sempre maggiormente efficace e la probabilità di ritorno del cliente sia più alta. Per questo la relazione spesso non termina nel momento in cui si usufruisce del servizio ma continua nel tempo tramite i possibili canali che si hanno a disposizione.

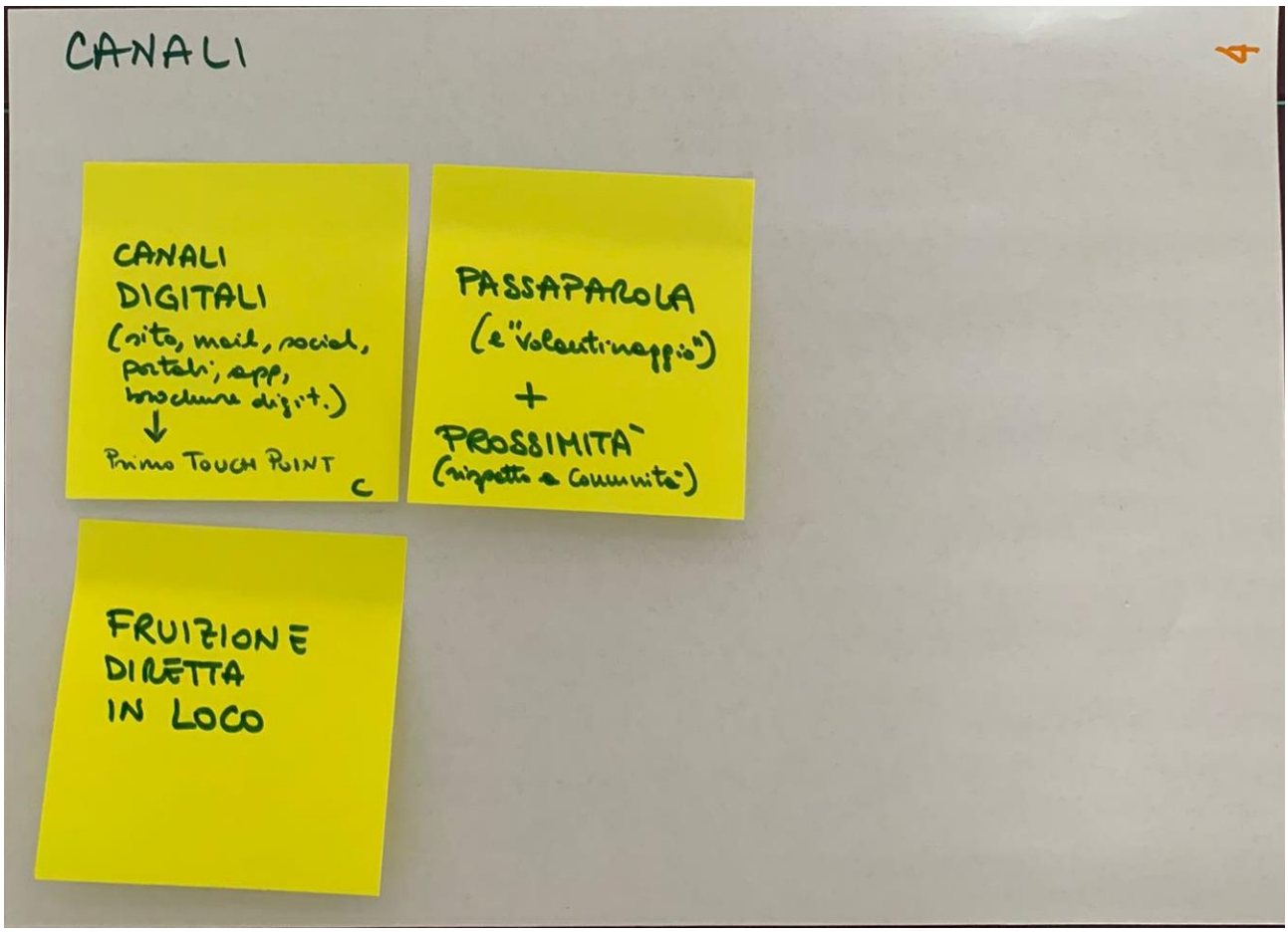


Canali | Canaux

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

I principali canali utilizzati per raggiungere ed intrattenere relazione con i clienti sono di vario tipo.

Anche in questo caso è possibile differenziare fra “interni“ ed “esterni“, sebbene gli strumenti a disposizione restino nella maggior parte dei casi simili.



I **canali digitali** sono spesso i principali strumenti utilizzati verso la clientela “esterna”. In tal caso si fa riferimento a sito web, mailing list, social media, presenza su portali di settore, applicazioni, ecc… Tali canali sono e possono essere utilizzati anche dalla comunità locale e quindi dal segmento di clientela “interno”.

Come accennata nelle sezioni precedenti, le cooperative di comunità, visto il rapporto che intendono instaurare con i propri clienti, utilizzano molto il **passaparola** come canale di comunicazione che potremmo definire “fiduciario”. Se da un lato, infatti, i clienti “esterni” parlano e raccontano alla propria cerchia di relazioni l’esperienza autentica che hanno fatto presso la cooperativa di comunità invogliando e incuriosendo altri potenziali clienti e facendosene garanti, dall’altro i clienti “interi” danno feedback continui agli altri componenti della comunità ma anche a persone “esterne” della qualità stessa dei servizi offerti. Ovviamente il passaparola risulta uno strumento tanto potente se la qualità dei servizi/prodotti risulta essere positiva,

quanto invalidante se le esperienze proposte dalla cooperativa dovessero risultare particolarmente scadenti. Da questo punto di vista la cooperativa ha la necessità di lavorare quotidianamente sul mantenimento dei rapporti con i membri della propria comunità sia tramite canali formali che tramite canali informali.

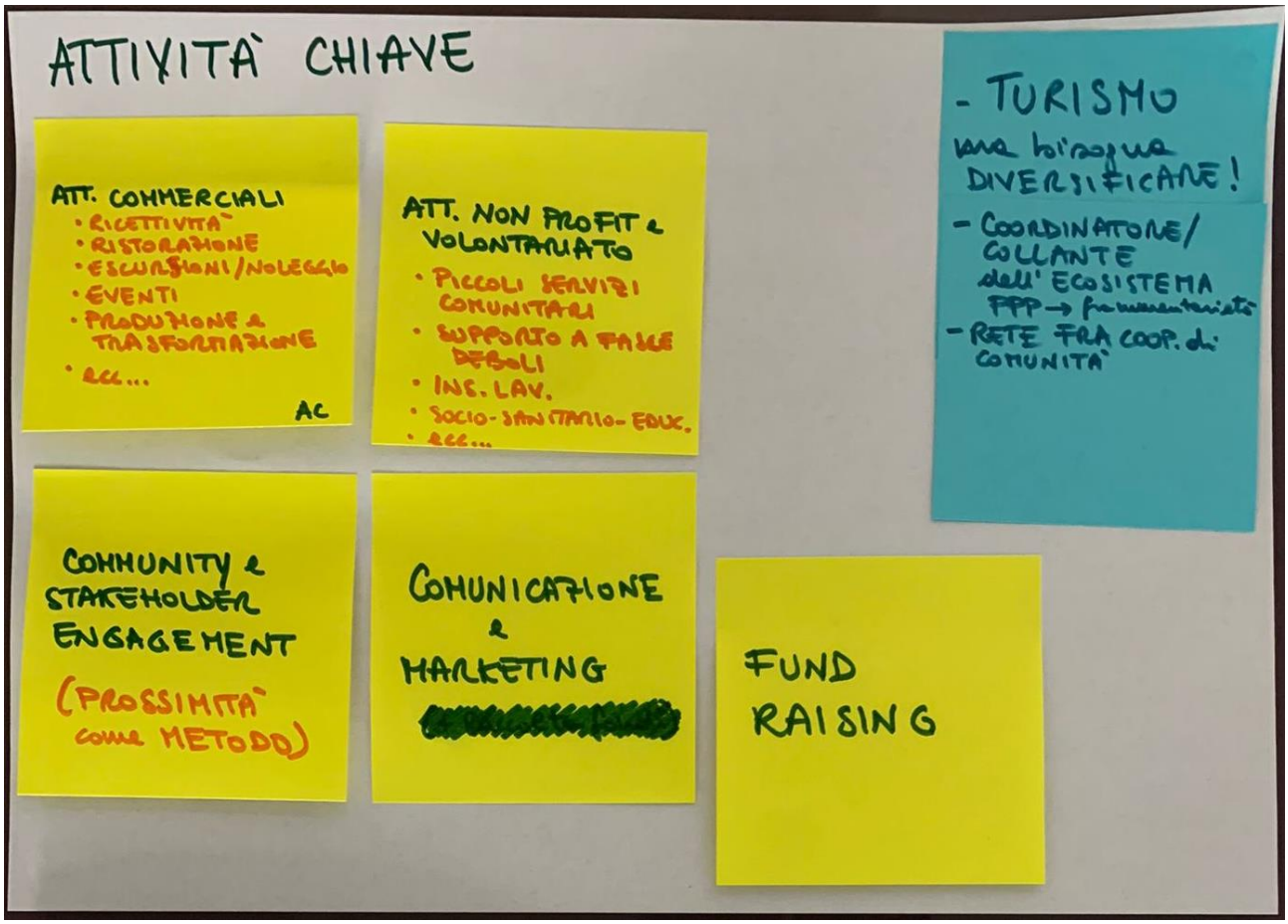
Infine, ma non meno importante è il **canale diretto di fruizione in loco** del servizio/prodotto. Abbiamo già accennato all'unicità dell'esperienza come parte integrante del valore prodotto. I rapporti fra la cooperativa e i clienti si sostanziano e si confermano proprio durante la fruizione dei servizi proprio perché sono occasioni di scoperta per il cliente (sia "interno" che "esterno") di altri possibili servizi, iniziative, prodotti, consigli, informazioni che altrimenti rischiano di non essere carpite in modo efficace dal cliente.

In generale la capacità di investimento sui canali di comunicazione e di contatto dei clienti sono molto ristrette anche perché le cooperative di comunità non hanno risorse (e spesso competenze) necessarie per costruire efficaci piani di comunicazione e marketing. Questa criticità è stata ravvisata in tutte le 5 cooperative su cui è stato svolto il lavoro.

Attività Chiave | Activités Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Ciascuna cooperativa di comunità rappresenta e si cala in un contesto sostanzialmente diverso dagli altri ed unico per le specifiche caratteristiche. La sintesi delle attività chiave può essere quindi fatta sulla base non tanto di ambiti produttivi, bensì di macroaree di attività.



Anche in questo caso si può fare riferimento al doppio binario seguito anche nelle sezioni precedenti ed in coerenza con i due principali segmenti di clienti.

Generalmente, infatti, esistono **attività di tipo commerciale** (quali per esempio: ricettività, ristorazione, escursioni, noleggi, eventi, produzione e trasformazione di alimenti, manifattura, ecc…) che sono pensate per rappresentare nel migliore dei modi il territorio e le sue caratteristiche e per essere proposte in particolar modo ai clienti "esterni" alla comunità. Da tali attività si producono le risorse economiche necessarie alla creazione di lavoro, alla copertura delle spese di struttura e, eventualmente, all'investimento in attività di tipo solidaristico rivolte alla comunità.

Parallelamente a queste attività vengono organizzate **attività non profit** generalmente gratuite o a prezzi accessibili ricolte alla comunità locale e alle fasce più vulnerabili che ne hanno bisogno e che la comunità ha indicato come prioritarie. Alcuni esempi di attività di questo tipo possono essere: servizi di vicinato o comunitari, inserimenti lavorativi, piccoli servizi sociosanitari o educativi, promozione territoriale, botteghe della salute, ecc… Tali attività non risultano sostenibili se non tramite finanziamenti e donazioni esterne o attivazione di reti di volontariato comunitarie.

Alla luce di questa analisi possiamo dire che tutte le cooperative di comunità non si concentrano su una attività caratteristica ma decidono di avviare più attività in settori differenti.

Esistono infine altre importanti attività più trasversali che sono ritenute strategiche per la sostenibilità e lo sviluppo delle cooperative di comunità, quali:

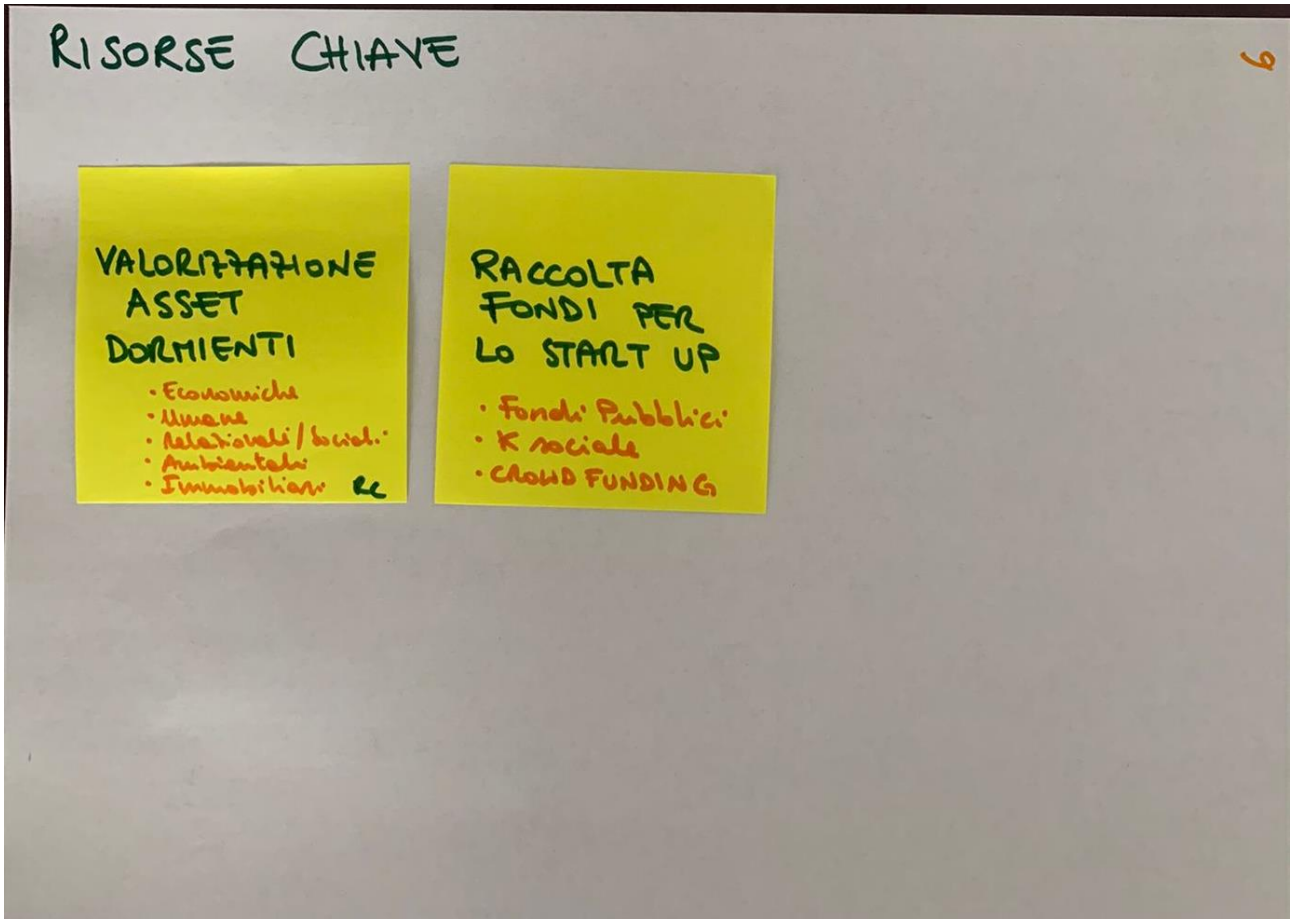
- **Community e stakeholder engagement** – Le cooperative di comunità per loro natura e missione devono poter essere rappresentative di un territorio ed una comunità e hanno necessità di rivestire un ruolo di abilitatore e facilitatore delle relazioni fra membri della comunità e fra la comunità e le istituzioni ed organizzazioni esterne. L'attività quotidiana di tenuta dei rapporti e di engagement della comunità diventa quindi strategica per la tenuta e la sostenibilità dell'impresa. In tal senso potremmo indicare con il termine "prossimità" il metodo con cui la cooperativa deve valorizzare il proprio scambio mutualistico interno ed esterno.
- **Comunicazione e marketing** – Attualmente le cooperative di comunità non hanno pianificato investimenti strutturali in attività di comunicazione e marketing. Questo rappresenta una criticità da affrontare in quanto la capacità di queste organizzazioni di avere successo e sostenibilità, nonché di avere un ruolo riconosciuto e forte nel proprio territorio e rispetto alla propria comunità, dipende anche dalla loro capacità di comunicare e promuovere i propri servizi/prodotti nonché di saper raccontare l'impatto economico, sociale ed ambientale che riescono ad avere.
- **Ricerca fondi** – Le attività commerciali di queste particolari imprese non solo hanno bisogno di guardare ad un mercato esterno al proprio territorio ma hanno anche bisogno di risorse per sostenere ulteriori servizi collettivi a favore delle proprie comunità che spesso non si possono reggere esclusivamente sul volontariato. L'attività di ricerca fondi per finanziari singoli progetti, investimenti, copertura di spese fisse risulta di primaria importanza per le cooperative di comunità in particolar modo nei primi anni di attività in cui si intende avviare l'impresa.

Risorse Chiave | Ressources Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

La nascita delle cooperative di comunità avviene quasi sempre come risultato di 3 fattori:

- Un evento "shock" che rischia di compromettere l'esistenza stessa della comunità e del suo presidio sul territorio di riferimento (tipicamente la chiusura dell'ultimo spazio di aggregazione, la chiusura di servizi essenziali o strategici, l'accelerazione di processi di spopolamento, ecc…);
- Presenza di un gruppo promotore coeso che, alla luce della sua profonda conoscenza del territorio e della comunità e dell'esperienza pregressa in attività di promozione locale e territoriale (associazioni, pro-loco, eventi, ecc…), decide di coordinare un percorso di ascolto e progettazione partecipata con i componenti della comunità di iniziative collettive per far fronte allo shock o ad un bisogno collettivo condiviso;
- Presenza e possibilità di utilizzo comunitario di un "asset dormiente", ovvero di risorse materiali o immateriali, mobili o immobili che da tempo non sonno utilizzate a causa sia di fallimento del mercato (nessuna iniziativa imprenditoriale valuta questo asset come base per un investimento capace di attivare un'attività per mancanza di mercato e quindi per la presenza di un rischio imprenditoriale troppo elevato) che fallimento dello stato (l'impossibilità da parte dell'amministrazione pubblica di farsi carico dell'asset e della suo valorizzazione in modo diretto).



Alla luce di questa situazione, la cooperativa di comunità riesce ad avviare le proprie attività basandosi su alcune risorse chiave, senza le quali difficilmente riesce a partire nonché a garantirsi uno sviluppo sostenibile a livello sia economico quanto sociale.

La prima tipologia di risorsa è quella che definiamo "**asset dormiente**" e che, per esempio può fare riferimento a:

- Immobili pubblici o privati non utilizzati
- Saperi e competenze non più tramandati o valorizzati
- Persone che potrebbero avere un ruolo per lo sviluppo di attività comunitarie ma che per motivi professionali o di natura privata e nonostante il proprio legame con il territorio e la comunità di provenienza o di riferimento, ha scelto di lavorare o vivere in altri territori ed in altre comunità
- Patrimonio culturale non oggetto di conservazione e valorizzazione
- Patrimonio ambientale non gestito e non valorizzato

La cooperativa di comunità basa quindi la sua nascita sulla decisione di valorizzare tale asset produttivo in quanto, come già detto, né il mercato né il settore pubblico riesce per motivi differenti a prendersene carico e cura. Per la cooperativa di comunità quindi tale asset diventa l'opportunità principale sulla base della quale costruire una progettualità di impresa comunitaria, di ricostruzione di identità e di senso di una comunità che decide di mettersi in gioco e di investire collettivamente per rilanciare il proprio territorio.

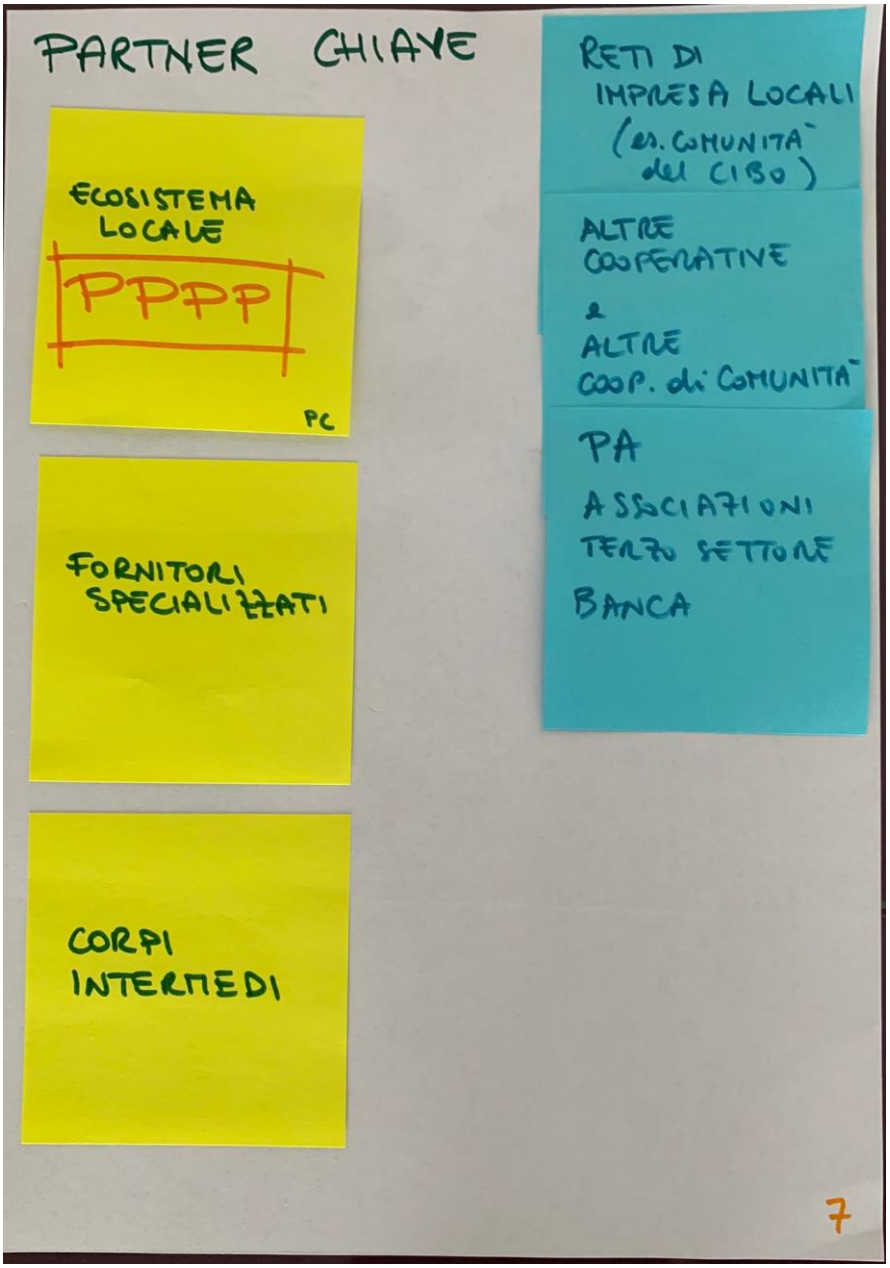
Allo stesso tempo, una risorsa chiave è rappresentata dall'insieme di **risorse** iniziali che si rendono necessarie per attivare il primo investimento. Tali risorse possono provenire da molteplici fonti, ma la progettualità che ha uno scopo appunto comunitario e quindi prova a rispondere ad un bisogno collettivo, riesce ad unirle raggiungendo una massa critica sufficiente. Possiamo fare riferimento a diverse fonti di finanziamento:

- Capitalizzazione della cooperativa attraverso quote di soci ordinari e quote di soci sovventori: in questo caso è la comunità stessa che, di fronte ad un investimento condiviso che ha l'obiettivo di massimizzare il benessere collettivo e non il ritorno economico personale, raccoglie risorse dalla sé stessa e lo impiega sotto forma di capitale di rischio;
- Capitalizzazione da parte del fondo mutualistico, in qualità di socio sovventore, per sostenere (fino a raddoppiarla) la raccolta di capitale di rischio da parte dei soci ordinari;
- Finanziamento a fondo perduto da enti ed organizzazioni private o pubbliche interessate a sostenere il progetto ed in particolare alcune attività nello specifico in quanto ritenute di fondamentale importanza per garantire un possibile futuro alla comunità e al territorio;
- Finanziamenti da parte di istituti di credito sulla base delle necessarie garanzie richieste.

Partner Chiave | Partenaires Clés

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Alla luce delle proprie caratteristiche territoriali e della propria mission generale, le cooperative di comunità si candidano ad un ruolo di non solo imprenditoriale ma quasi istituzionale nei territori di riferimenti. Solitamente, infatti, la loro nascita è legata alla capacità di coinvolgimento e di conseguente coordinamento della più ampia parte di un **ecosistema locale** che coinvolge la **Pubblica Amministrazione**, il **settore privato** (for profit o non profit), la **cittadinanza**. Per questo possiamo parlare di Public-Private-People-Partnership (PPPP). Tali ecosistemi sono ovviamente composti da attori differenti a seconda del contesto di riferimento. Proprio per questo il ruolo del movimento cooperativo e dei **corpi intermedi** diventa estremamente importante soprattutto nella fase di avvio ma anche durante lo sviluppo dell'iniziativa.



Struttura dei costi | Structure des coûts

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

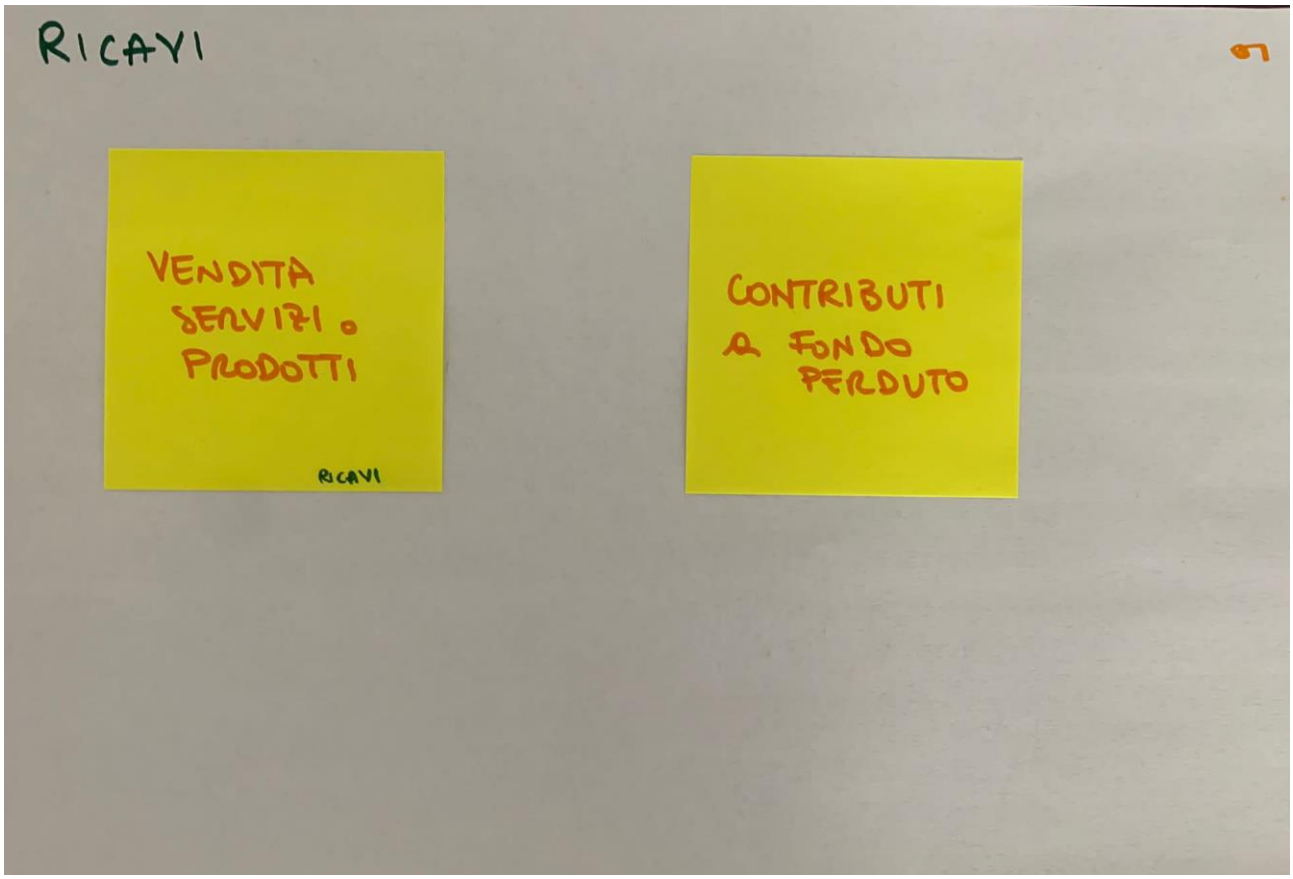
La struttura dei costi delle cooperative di comunità è sostanzialmente simile a quella di una qualsiasi impresa (costi fissi e costi variabili). Fra questi sicuramente i costi di gestione di spazi, personale, fornitori specializzati, reperimento materie prime, comunicazione e marketing sono tendenzialmente sempre presenti.

Va ricordato però che molto spesso i costi di tali iniziative riescono a non lievitare e quindi a garantire la propria sostenibilità in quanto le partnership che si vengono a creare ne permettono un assottigliamento. Provando a fare alcuni esempi, nell'ottica di far sì che ogni realtà dell'ecosistema locale possa investire contribuire all'investimento iniziale e al sostegno dell'iniziativa comunitaria, la PA potrebbe valutare di affidare un immobile di sua proprietà ad un prezzo annuo simbolico, i proprietari di aree boschive o di terreni a coltura potrebbero decidere di darli in comodato d'uso gratuito a fronte di attività di manutenzione e mantenimento, le associazioni di volontariato potrebbero decidere di convergere verso progettualità condivise e quindi essere responsabili della gestione di eventi culturali o servizi alla comunità, i soci sovventor potrebbero decidere di investire accordando tassi di interessi estremamente bassi, ecc…

Flussi di ricavi | Flux de revenus

2000 caratteri spazi inclusi | 2000 caractères espaces inclus

Per quanto riguarda i flussi d ricavi, anche in questo caso sono due le principali tipologie di entrate da prendere in considerazione. La prima è quella derivante dalle attività commerciali che la cooperativa ha deciso di avviare. La seconda è la raccolta di fondi o finanziamenti a fondo perduto (pubblici o privati) per sostenere iniziative di interesse collettivo e comunitario.



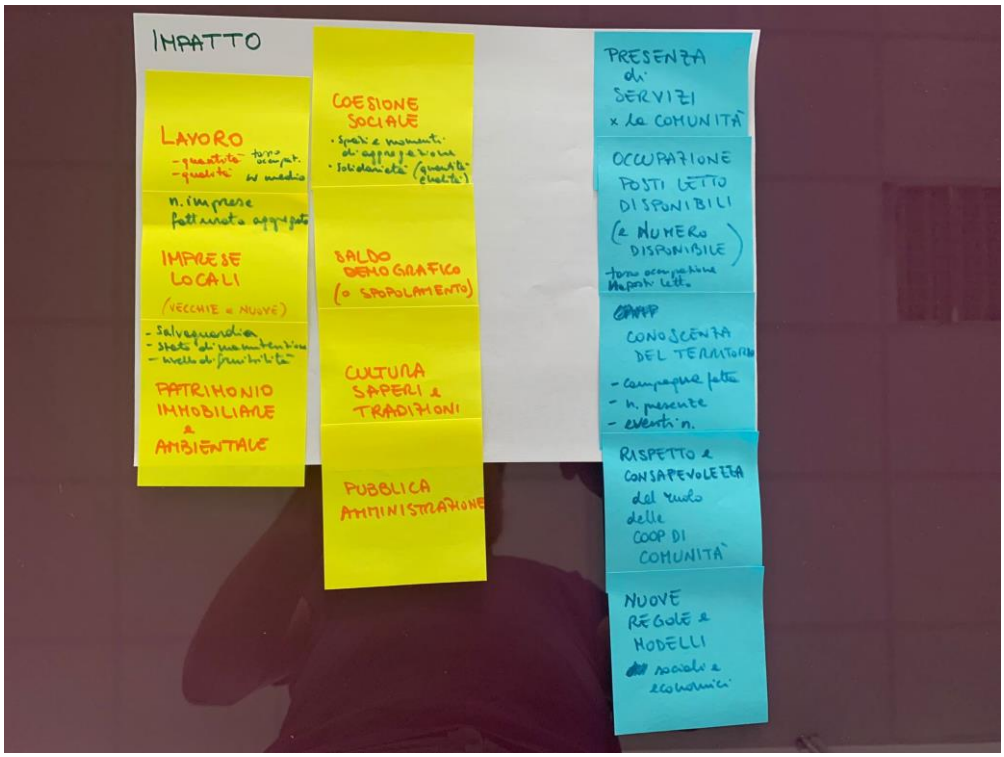
Conclusioni | Conclusions

Il business model di area sviluppato rappresenta i tratti comuni che le varie cooperative hanno fatto emergere dai loro racconti e dalle visite in loco che sono state effettuate.

Un ulteriore e non meno importante riflessione deve essere fatta riguarda all'impatto che intenzionalmente tali forme di impresa stanno generando e vogliono generare nel lungo periodo. Va infatti ricordato che tali forme di impresa nascono per rispondere a un bisogno collettivo condiviso da parte della comunità e sulla base di una disponibilità da parte della comunità stessa ad essere intraprendente, ovvero, a fare impresa in forma collettiva tramite la forma cooperativa.

Le principali aree di impatto che sono state indicate sono le seguenti:

- LAVORO
- NUOVA IMPRESA E SVILUPPO LOCALE
- CONSERVAZIONE E VALIRRAZIONE DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE, CULTURALE, AMBIENTALE
- COESIONE SOCIALE
- LOTTA ALLE DISUGUAGLIANZE E ALLO SPOPOLAMENTO
- SALVAGUARDIA E VALORIZZAZIONE DEI SAPERI E DELLE TRADIZIONI LOCALI
- SUPPORTO E RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITA' DI AZIONE DELLA PUBBBLICA AMMINISTRAZIONE LOCALE



Allo stesso tempo il fenomeno delle cooperative di comunità non è più in fase embrionale e di sperimentazione ma in una sua prima fase di sviluppo. Nonostante questo, ad oggi, non esistono dei riferimenti normativi chiari che definiscano e regolino questo fenomeno. In sostanza le cooperative di comunità sono cooperative di varia matrice (lavoro, utenza, sociali, consumo, ecc…) che insistendo per missione e statuto su una specifica comunità e uno specifico territorio si autodefiniscono "di comunità". Tale definizione è in parte riconosciuta dagli Enti regionali che, ciascuno a suo modo, hanno deciso negli ultimi anni di sostenere a vario titolo con fondi dedicati lo sviluppo di queste forme di impresa comunitaria.
Attualmente è in discussione fra il Parlamento e le parti sociali una proposta di legge sulle "imprese di comunità" che dovrebbe dare la possibilità di gestire e supportare tale fenomeno in modo più uniforme a livello nazionale.

Dal lavoro fatto emergono alcuni punti di riflessione condivisi da tutte le cooperative e che crediamo possano essere spunto di riflessione nel confronto con le SCIC francesi nonché per portare un contributo concreto alla discussione intorno alla nuova legge nazionale sull'impresa di comunità.

1. LAVORO E VOLONTARIATO
   La forma di cooperativa di comunità non ha riferimenti legislativi dedicati. Per questo le cooperative che si autodefiniscono di comunità coerentemente con indicazioni a volte previste dagli Enti Regionali possono essere cooperative srl, cooperative spa, cooperative sociali, consorzi cooperativi, ecc… Nel caso delle 5 cooperative analizzate per esempio abbiamo di fronte 5 cooperative di lavoro, ovvero forme di impresa for profit. Data però la missione e l'ambito di attività della cooperativa di comunità, sebbene esista una parte più commerciale esiste anche una parte che troverebbe una sua collocazione migliore in una forma di tipo associativo e addirittura di volontariato. Il rapporto fra lavoro e volontariato nelle attività delle cooperative di comunità risulta estremamente rilevante. Fino ad oggi quindi accanto alla cooperativa esistono una o più associazioni che possono gestire il volontariato su specifici progetti. Un'altra possibilità ad oggi ancora non molto conosciuta ed applicata è la possibilità di chiedere il riconoscimento ad impresa sociale in modo da poter per alcune attività specifiche far uso di volontariato.

2. MULTISETTORIALITA'
   Le cooperative di comunità lavorano contemporaneamente in molto ambiti differenti. Questa loro caratteristica non viene valorizzata a livello tecnico-legale in quanto, come ciascuna impresa, anche ogni cooperativa di comunità deve indicare un CODICE ATECO primario che permette di accedere o meno a gare, finanziamenti, incentivi, iniziative da parte della PA. Questo fattore ha creato negli anni non pochi problemi alle cooperative di comunità italiane.

3. COMMUNITY ENGAGEMENT
   Occorre ricordare che l'attività di Community Engagement ha una rilevanza strategica per le cooperative di comunità non solo per la corretta gestione democratica dei soci ma anche per valorizzare un rapporto di prossimità con il territorio di riferimento.

4. RAPPORTO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
   La natura for profit della maggior parte delle cooperative di comunità non permette di accedere a fondi e finanziamenti pubblici o erogati da fondazioni private che invece sono ritenuti di fondamentale importanza per lo sviluppo di tali iniziative. Anche in questo caso, la possibilità di essere riconosciute come imprese sociali e quindi enti del terzo settore potrebbe rappresentare un'opportunità di sviluppo.

5. MULTISTAKEHOLDERSHIP
   Alla luce del loro ruolo di facilitatori e coordinatori di un ecosistema locale le cooperative di comunità potrebbero avere la necessità di prevedere contemporaneamente più forme di scambio mutualistico (lavoro, utenza, conferimento, consumo, ecc…). Tale opzione, seppur possibile, rende la gestione interna della cooperativa maggiormente complessa.

6. INNOVAZIONE
   Una delle possibili funzioni delle cooperative di comunità potrebbe essere quella di portare innovazione sociale e digitale nel proprio territorio.

7. COMPETENZE E CAPACITÀ OPERATIVE DELLA PA
   Le cooperative di comunità nella maggior parte dei casi nascono in contesti periferici e in piccoli Comuni che non hanno grandi capacità operative e che conseguentemente vedono tale fenomeno come una opportunità di proporre iniziative che altrimenti non sarebbero in grado di gestire. Per questo la cooperativa di comunità molto spesso non solo fa da cinghia di trasmissione fra Comune, associazionismo, cittadini e imprese ma può direttamente gestire servizi altrimenti non gestibili direttamente a livello pubblico, mettendo a disposizione competenze e risorse altrimenti mancanti o carenti a livello lcale.

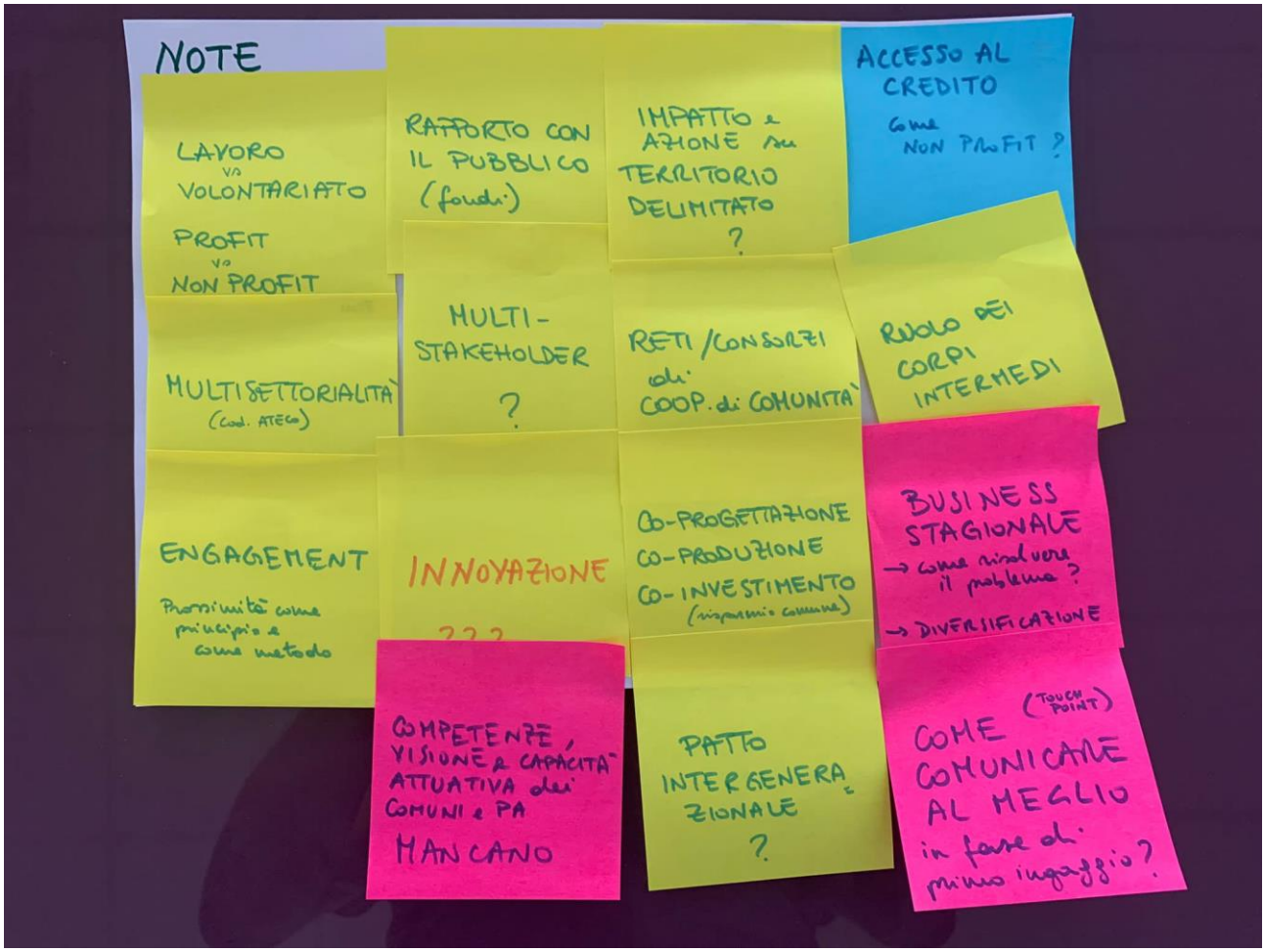
8. AZIONE DELIMITATA NELLO SPECIFICO TERRITORIO
   La missione delle cooperative di comunità è quella di valorizzare uno specifico territorio. Esiste comunque la possibilità che prodotti e servizi erogati possano avere uno sviluppo positivo anche in mercati che vanno oltre i confini geografici di quel territorio. Una domanda a cui occorre dare risposta è quindi quanto siano vincolanti i confini territoriali per l'operatività delle cooperative di comunità affinché queste siano coerenti con la loro missione.

9. RETI E CONSORZI DI COOPERATIVE DI COMUNITÀ
   In Toscana si stanno sviluppando, anche grazie allo stimolo della Regione, collaborazioni sempre più strutturate fra le cooperative di comunità in relazione a progetti ed iniziative specifiche. Tale fenomeno risulta di particolare rilevanza per aumentare l'impatto delle singole cooperative di comunità.

10. CO-PROGETTAZIONE, CO-PRODUZIONE, CO-INVESTIMENTO
    La cooperativa di comunità può giocare un ruolo importante nella mobilizzazione del risparmio privato altrimenti non valorizzabile attorno a progetti di interesse collettivo.

11. PATTO INTERGENERAZIONALE
    Come per ogni forma di organizzazione anche le cooperative di comunità nel tempo hanno bisogno di gestire un ricambio generazionale quanto meno nel gruppo promotore in modo da essere iniziative che non interessano solo una generazione della comunità ma che possano rendersi sostenibili nel lungo periodo.

12. ACCESSO AL CREDITO
    In quanto piccole iniziative imprenditoriali, le cooperative di comunità spesso hanno problemi per accedere a credito o a strumenti finanziari erogati dalle banche perché non hanno ancora solidità patrimoniale o non sono capaci di dare garanzie reali e credibili. Tale difficoltà può limitarne lo sviluppo.


NOTE
LAVORO v/s VOLONTARIATO
PROFIT v/s NON PROFIT
RAPPORTO CON IL PUBBLICO (fondi)
IMPATTO e AZIONE su TERRITORIO DELIMITATO ?
ACCESSO AL CREDITO come NON PROFIT ?
MULTISETTORIALITÀ (Cod. ATECO)
MULTI-STAKEHOLDER ?
RETI / CONSORZI di COOP. di COMUNITÀ
RUOLO DEI CORPI INTERMEDI
ENGAGEMENT
Prossimità come principio e come metodo
INNOVAZIONE ???
CO-PROGETTAZIONE
CO-PRODUZIONE
CO-INVESTIMENTO (risparmio comune)
BUSINESS STAGIONALE
→ come risolvere il problema ?
→ DIVERSIFICAZIONE
COMPETENZE, VISIONE e CAPACITÀ ATTUATIVA dei COMUNI e PA
MANCANO
PATTO INTERGENERAZIONALE ?
COME (TOUCH POINT) COMUNICARE AL MEGLIO in fase di primo ingaggio ?