

L'impresa di comunità : analisi dello stato dell'arte e proposizione di linee guida e modelli

Domenico Vito | Politecnico di Milano

Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
25-25 maggio 2018, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università degli Studi di Trento

ISBN 978-88-909832-7-6

Abstract

Le relazioni, le connessioni sono alla base dello sviluppo dell'innovazione di un territorio.

Esse sono possibili solo creando gli spazi giusti e il mix di cooperazione, condivisione di competenze idee e forze che rendono una città viva e resiliente.

Oggi siamo immersi in un mondo che ci offre molta tecnologia, spesso abusata per diversi fini, ma spesso disponibile per creare e innovare come non mai prima d'ora.

La sfida delle città e dei centri oggi è quindi creare innovazione oggi, partendo "dalle radici", come quelle radici rurali come quelle tipiche del territorio.

La sfida ecologica e la disponibilità sempre crescente di conoscenze, mezzi e connessioni tramite un paradigma open permette di "tradinnovare", ossia di sfruttare antichi saperi come quelli contadini e proiettandosi verso il futuro grazie alle correnti conoscenze scientifiche e tecnologiche.

La tradinnovazione è un grande potenziale per le nuove generazioni, allorché rappresenta un campo aperto per costruire innovare e creare con le potenzialità esistenti del territorio ma creandone di nuove. La cura e l'attenzione con le connessioni territoriali si riflettono nella possibilità della riscoperta di un nuovo modello organizzativo che è l'impresa di comunità.

Da questo contesto scaturisce il modello di impresa di comunità.

L'idea di impresa di comunità rimanda a iniziative dal basso, che vedono la compartecipazione di più soggetti, a volte utenti, in generale finanziatori, che svolgono funzioni di disegno e mantenimento di un'infrastruttura organizzativa in grado di durare nel tempo, la quale mette la comunità al centro della propria mission e del proprio modello di business, secondo però un'accezione costruttivista.

Il modello di impresa di comunità consente di condividere le conoscenze, dividerne e farne valore, ma altresì di condividere il rischio di impresa. I modelli ad oggi esistenti non evidenziano la possibilità di trovare un modo per ripartire oltre al rischio anche i benefici del lavoro dell'impresa di comunità.

Il presente lavoro vuole essere un'analisi critica dei modelli esistenti ed una proposta di paradigmi e linee guida per i modelli di impresa di comunità nelle realtà urbane italiane.

Keywords: impresa , comunità , partecipazione, open

1. Introduzione

Spesso le problematiche di un territorio sono affrontabili più facilmente attraverso una gestione condivisa. Dalla problematica può nascere innovazione che si crea da quel complesso interlacciarsi di relazioni e connessioni che determinano lo sviluppo di un territorio.

Affinchè la relazione si trasformi in innovazione è importante tuttavia creare spazi e modelli corretti che possano maieuticamente tradurre la conoscenza condivisa in progetto e realizzazione.

Questo tipo di processo è alla base della crescita dei territori e nell'era post-industriale trova nuovo vigore riscoprendo la sua origine storica.

A fronte del progressivo ritrarsi del welfare state, e in particolare locale in molte città europee si assiste alla ripresa di un attivismo civico e dal basso che, se per alcuni versi richiama esempi di solidarietà e mutualismo del tardo '800 inizi '900 (Bailey, 2012).

Questo fenomeno, rappresenta qualcosa di diverso dalle mobilitazioni urbane tipiche della prima industrializzazione, e dalle forme di associazionismo volontario e viene facilitato dall'uso delle nuove tecnologie e trova nuova forma nelle tecnologie dell'Industria 4.0 e della produzione digitale che rappresentano ad oggi una vera "democratizzazione" dei mezzi di produzione.

Quest'ultima è una dimensione importante delle *community enterprises*, ossi il fenomeno nuovi *makers* urbani: si determinano nuove filiere urbane che connettono produzione e servizi, e mostrano spiccata propensione alla sperimentazione nei modelli organizzativi, un potente fattore di sviluppo.

L'idea di impresa di comunità nasce quindi in questo caso dall'incontro di soggetti che a vario titolo contribuiscono al disegno e mantenimento di un'infrastruttura organizzativa spesso ibrida tra profit e no profit che però mette la condivisione di obiettivi, strutture e competenze ponendo comunità al centro della propria mission e del proprio modello di business, (Venturi, Zandonai, 2014).

Le comunità che istituzionalmente attuano formule di auto-organizzazione volte alla co-produzione di beni e servizi possono essere come imprese di comunità.

L'Italia proprio per sua vocazione storica ha offerto interessanti esempi di modelli cooperativi (Mori, 2014): nella sua storia rurale ritrova difatti quella capacità di lavorare assieme per il benessere della comunità, di creare valore. Concetto questo che fa della comunità stessa un asset del territorio nel paradigma delle asset-based community organizations (o comunità patrimoniali).

Oggi questa dimensione viene riscoperta, a seguito dei limiti espressi dal proporre politiche di benessere diffuso dall'alto (Sen, 1990): a fronte della fine dell'erogazione statale di beni pubblici, welfare e servizi - in una sorta di "shift in neoliberal public governance"- i servizi diventano sussidiari e devoluti all'autonomia e alla responsabilità della cittadinanza attiva e delle comunità (Fyfe, 2005). Così tramite le imprese di comunità i cittadini hanno superato il problema di avanzare domande alla sfera politica: da richiedenti di bisogni si trasformano in co-produttori di domanda e servizi, superando addirittura i paradigmi classici della partecipazione "progettata" come maieutica delle volizioni degli attori (Romano, 2012).

L'innovazione si crea quindi da processi di partecipazione, tramite la presa in carico di problemi pubblici da parte della società: l'aggregazione al contrario degli anni settanta non nasce da un conflitto posto da sovrastrutture ma da un bisogno dal basso, andando oltre la progettazione. Il coinvolgimento delle comunità locali come strategia di co-produzione diventa quindi governance urbana (Denters et al., 2005) o come target di politiche urbane sperimentali.

Alcuni osservatori (Moulaert et al., 2007) mettono in relazione l'emergere dell'innovazione dal basso nei contesti urbani con la necessità di tornare a pensare politiche locali rivolte non solo alla competitività su scala globale, ma anche a forme di coesione sociale ed inclusione a livello locale.

Un approccio globale e tradinnovativo in cui le imprese comunitarie diventano trait-d'union tra amministrazione pubblica e altri attori privati e del terzo settore, tra cui anche i cittadini.

2. Analisi dei modelli esistenti

Le imprese collettive o soggetti assimilati a tali ad oggi in Italia appartengono diversi profili societari ed organizzativi, che rappresentano potenziali attori di trasformazione delle città e di produzione di servizi di interesse generale e di beni “collettivi”.

La loro struttura riassume il cambio di paradigma verso nuovi modelli collettivi di produzione di servizi forme di prosuming in cui i ruoli tradizionalmente separati di produttore e consumatore sono fortemente intrecciati.

Ad oggi la riforma del Terzo settore cerca di raccogliere sotto un'unica regolamentazione le diverse realtà giuridiche che compongono le possibilità dell'impresa comunitaria.

La riforma sancisce diversi tipi di community ownership (dalle cooperative ai consorzi fino alle imprese sociali), utilizzando risorse locali ed indirizzando la loro azione per soddisfare le esigenze collettive di una comunità.

Ciò che dal punto di vista strutturale accomuna queste diverse forme da legge è il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi. (Testo Riforma del terzo settore).

Da questo punto di vista il testo della riforma del Terzo settore offre un'ottima base per le imprese comunitarie (DgL 117).

E' interessante analizzare i possibili modelli delle imprese comunitarie attraverso casi studio.

Un elemento ricorrente in queste entità è la condivisione di spazi e aree fisici o oggi giorno virtuali.

Grazie a processi di socializzazione di socializzazione degli asset, realizzati combinando risorse pubbliche, volontariato e donazioni private, coinvolgimento di una rete di attori locali nelle attività e nella governance d'impresa viene creato valore collettivo.

La trasparenza dei processi decisionali, è alla base nei modelli di governance.

Un esempio lampante di questa affermazione sta nei casi di Community Based Agriculture

2.1 Un esempio moderno di Impresa di comunità: le Community Based Agriculture

Le comunità a sostegno dell'agricoltura (CSA) sono partenariati diretti basati sulle relazioni tra più persone e uno o più produttori agricoli, che condividono i rischi, le responsabilità e i benefici dell'agricoltura, sottoscrivendo un accordo vincolante a lungo termine (European Handbook on CSA).

Esistono diversi esempi in Europa con la rete Urgenci (<https://urgenci.net/the-network/>) ed diverse comunità in Italia f come Arvaia (<http://www.arvaia.it/>), l'Alveare che dice SI (<https://alvearechedicesi.it/it>), il CSA Fontanini.

Le Comunità a supporto dell'Agricoltura permettono di innestare un mercato fiduciario tra produttori e consumatori.

Sinteticamente, le Comunità a Supporto dell'Agricoltura rappresentano un esempio di impresa comunitaria basate sul partenariato tra produttori agricoli e consumatori dove rischi e benefici della produzione sono condivisi. La partnership è caratterizzata da elementi essenziali condivisi che determinano la creazione della comunità e del servizio. Nella fattispecie:

1. **Partenariato:** formalizzato spesso da un contratto tra produttori e consumatori che definisce diritti e obblighi per ognuno e ha durata che può variare (stagionale, annuale..)
2. **Localizzazione:** essere parte di un luogo definito e che apporti beneficio
3. **Solidarietà:** tra produttore e consumatore, che si realizza nel pagamento equo per il produttore – che permetta di vivere dignitosamente lui e la sua famiglia - e la definizione di un prezzo giusto che rispetti le possibilità dei consumatori.
4. **Fiducia reciproca** e contatto diretto tra produttori e consumatori: che si ottengono attraverso la condivisione di rischi e benefici e l'assenza di intermediari e gerarchie. CSA- produzioni e relazioni per nutrire comunità

La fiducia reciproca si basa sulla condivisione di alcuni principi comuni, ossia quelli della CSA. Questa condivisione oltre a potenziare il servizio e il mercato crea il valore aggiunto del prodotto/servizio finale erogato dalla CSA.

Molte realtà prendono a modello la dichiarazione di Nyeleni del 2015 (Nyeleni, 2015) che definisce:

- il cibo come bene comune, non merce
- condizioni di lavoro eque e reddito dignitoso per tutti i lavoratori coinvolti
- produzione di cibo radicata nelle realtà e nelle conoscenze locali
- rispetto per l'ambiente e per il benessere degli animali
- cibo fresco, locale, stagionale, salutare e accessibile a tutti
- le comunità si costruiscono attraverso relazioni dirette e a lungo termine, condivisione delle responsabilità, rischi e guadagni

All'interno delle relazioni della CSA noi possiamo essenzialmente ritrovare tre tipi di attori coinvolti nel processo di impresa comunitaria ossia Produttori, Consumatori e Coordinatori.

Il tipo di governance può essere *gerarchico*, ossia un gruppo di coordinamento gestisce e organizza raccolto, spedizioni e produzioni, oppure *condiviso* ossia, in modo partecipato e bidirezionale produttore e consumatore pianificano raccolto e spedizioni.

2.2 Analisi del modello CSA

Con la CSA ed in particolare con una sua gestione condivisa, si instaurano differenti benefici sia per la comunità che per il produttori.

Innanzitutto una condivisione del *rischio di impresa*: la CSA diventa un meccanismo conveniente per il produttore proprio perché condividendo scelte produttive (Fig.2) e fiduciario, riesce a far fronte a problemi di redditività agricola, scarsità di raccolto etc. Considerando anche l'alta variabilità connessa alle condizioni meteo-climatiche, si può dire che il rapporto tramite CSA rende "resiliente" l'attività di produzione agricola.

La nuova visione si riassume appunto nel superamento della figura degli intermediari (Figura 1).



Figura 1. Rappresentazione schematica della transizione dal modello tradizionale alla CSA (Buck et al, 1997)

Dal punto di vista del consumatore ovviamente si crea un beneficio legato alla disponibilità di un prodotto a chilometro zero, di cui controlla tutta la filiera produttiva e di cui è partecipe. Esso infatti diventa co-produttore ed è più sicuro di ciò che consuma.

La comunità in questo sistema, oltre ai benefici indotti nel sistema domanda-offerta, giova della creazione di relazioni, legami e valore sociale che coadiuvano la sostenibilità e l'appartenenza

dell'impresa al territorio. In un certo senso questo tipo di approccio risponde alla necessità di localizzazione dei bisogni

Di contro il sistema CSA si presenta come molto complesso e oneroso in fase soprattutto di avvio e gestione. L'approccio condiviso richiede tempi di assestamento e di perfezionamento lunghi e una gestione attenta delle relazioni e degli ordini.

L'interazione da "pari a pari" in questo caso può essere supportata da piattaforme tecnologiche come nel caso di Arvaia o Buonmercato.

In queste due realtà la presenza di un portale web e di un'applicazione facilita l'autogestione domanda-offerta, lasciando energie al carattere più decisionale e programmatico alle strutture di governance.

Un affondo sulle strutture di governance è presentato nel paragrafo successivo.

3. Modelli di governance, paradigma open ed economia contributiva

Come analizzato nel paragrafo precedente in molti modelli di governance delle imprese di comunità come nel caso della CSA, si basano sulla condivisione di valori, asset, spazi idee principi e fiducia. In molti di essi come nel caso di Alveare che dice sì, l'utilizzo di strutture informatiche determina altresì la condivisione di *informazione*.

Il modello di base di governance seppur mantenendo integri i ruoli degli attori in gioco, ma a volte confondendoli crea di base una maggior rete di relazioni *un'apertura* di interazioni che significativamente influisce sulla creazione di valore.

Il paradigma *open* (Benyayer, 2016) si pone quindi come protagonista nei modelli di impresa di comunità.

L'accezione *open* nasce dal mondo del software (Benyayer, 2016) riferito a diverse piattaforme o sviluppi come Linux e Wikipedia e si contrappone al modello dominante nell'industria del software che era quello proprietario. A partire dal mondo del software il modello di *open innovation* si è poi trasferito ai prodotti fisici, e utilizzato da aziende come Dechathlon e Tesla

Un modello open è quindi un servizio o prodotto virtuale creato in toto o in parte da individui che sono liberi sotto certe condizioni, di usarlo, modificarlo e distribuirlo (Benyayer, 2016).

La vera questione aperta sui modelli open è come gestire la creazione di valore e la monetizzazione del prodotto rispetto alla compresenza di molteplici attori che sono contemporaneamente domanda e offerta del processo produttivo. Quello che ad oggi manca è un cioè un *business model* riferito alle imprese di comunità, ossia una formalizzazione della traduzione in valore dell'attività dell'entità.

In riferimento al paradigma open è possibile in letteratura innanzitutto distinguere diverse aree d'azione: le *iniziative open* come quelle di open innovation, le *piattaforme di distribuzione e finanziamento*, e gli attori coinvolti (Benyayer, 2016).

Applicando al contesto in oggetto, le imprese comunitarie possono essere classificate come *iniziative open*. Tra le iniziative open è possibile categorizzare differenti tipi di modelli.

Nell'esposizione viene definito *open asset* l'insieme di risorse oggetto del modello open, e *struttura ricettiva* il meccanismo attraverso cui le risorse esogene o endogene afferiscono all'open asset. Si distinguono quindi (Benyayer, 2016):

- *i modelli contributivi*: le risorse che compongono l'open asset avvengono su contributo completamente volontario, le strutture ricettive dei contributi sono ad accesso libero. Non c'è nessuna remunerazione. E' questo il caso ad esempio delle associazioni di mutualismo volontarie
- *i modelli ibridi*: le risorse che compongono su base volontaria non sono direttamente remunerate ma ottengono un beneficio o un reddito più o meno connesso all'open asset. E' questo il caso di imprese comunitarie che offrono un servizio, come può essere ad esempio quello di stampa 3D.

- *i modelli duali*: nel modello duale le risorse sono acquisite sia tramite contributo volontario sia per determinate risorse a riscontro di un beneficio monetario.

I casi di imprese comunitarie, al netto delle mere associazioni volontarie, cadono spesso nei *modelli ibridi* rispetto alla fornitura di servizi o nei *modelli duali* quando forniscono anche prodotti: tutti i modelli si basano tuttavia sul concetto di *economia contributiva*.

L'economia contributiva (Sen, 2016). difatti offre quello che viene chiamata ricapacitazione ossia la creazione di capacità, tramite la condivisione di saperi comunitari: esso si contrappone sotto certi aspetti alla decapacitazione consequenziale dal consumismo e ad un soddisfacimento dei bisogni verticale.

E' possibile definire *piattaforma* connessa al sistema modello aperto, l'infrastruttura che permette di condividere la conoscenza tra le risorse.

In un paradigma open ed in una visione moderna di impresa comunitaria, la piattaforma ha un'importanza fondamentale nella gestione e nella costituzione del valore e quindi nel business model. La piattaforma spesso fa la differenza nella creazione del valore dell'impresa comunitaria proprio perché gestisce la condivisione della conoscenza che è un asset vitale per le imprese comunitarie.

Oltre oggi la diffusione delle ICT e degli strumenti di produzione a basso costo come le stampanti 3D ha accresciuto il ruolo delle piattaforme: tramite esse difatti le iniziative open rendono possibile l'innovazione e aviluppo tramite processi di *open design* e *open sourcing* (Sen, 2016).. Processi quest'ultimi che incrementano il valore sul valore esistente tramite la partecipazione e la condivisione delle conoscenze.

L'elemento importante nel creare per creare valore rispetto alla condivisione di dati e conoscenza, soprattutto in modelli open sta nel seguire il principio dello "stock to flow". Non basta cioè pensare ad un'infrastruttura statica di raccolta dei dati ma l'informazione deve circolare.

Il valore dei dati e della conoscenza infatti viene moltiplicato se circolato e scambiato piuttosto che accumulato. Il ruolo della piattaforma è appunto quello di facilitare e accelerare il rapporto di scambio tra produttori e consumatori di informazione semplificandone l'accesso, la trasformazione e il consumo. (Benyayer, 2016).

3.2. Definizione dell'open model per un'iniziativa di impresa collettiva

In generale nel definire un open model per un'impresa collettiva è importate partire definire due aspetti; il *business model* ossia come l'impresa generare valore e si interfacerà con il valore esistente nella comunità e il *governance model*.

In aiuto a questa definizione è possibile riferirsi alla checklist proposta da Louis David Benyayer e riassunta nella Figura 2 che propone come e quando realizzare un open asset.



Figura 2. Check-list prima di creare un open-asset (Benyayer, 2016)

Gli aspetti legati al business model sono stati già in parte delineati nel precedente paragrafo.

Per quanto riguarda il governance model è bene considerare sempre questo assunto: in generale i gruppi sociali tendono ad oscillare tra una tendenza a centralizzare verso una struttura e ad occuparsi l'individualità quando hanno a che fare con la realtà.

La giusta struttura di governance sta quindi nel trovare l'equilibrio più compliant per l'organizzazione stessa tra questi due poli.

Non è sempre detto difatti che una massima partecipazione o un massimo accentramento siano sempre la migliore forma per gestire le decisioni; ma spesso invece occorre mediare tra le due e saper variare anche in momenti diversi tra queste due possibilità.

Qui il gioco di stabilire una governance corretta, soprattutto nel caso di modelli aperti e partecipati quali possono essere le imprese comunitarie.

Considerando il rapporto con la realtà con cui l'impresa insiste, occorre in genere applicare anche un'altro principio, che è quello del *pharmakon* (Benyayer, 2016)

In ogni tecnologia o sistema che insiste in un territorio coesistono simultaneamente due forze: una emancipatoria positiva e l'altra negativa, predatoria. Ogni tecnologia o sistema va quindi governata in relazione alla sua tossicità. Paradossalmente più una realtà è positiva più è potenzialmente tossica e a rischio di "dipendenza" per il territorio. La governance deve essere quindi come un continuo approccio terapeutico che possa mantenere la salubrità dell'intervento.

4. Conclusioni

Le imprese di comunità all'interno di un territorio possono rappresentare efficacemente un'opportunità di sviluppo che derivano dalla qualità delle relazioni sociali tra gli attori coinvolti nelle attività e nella governance d'impresa (Gui e Sugden, 2005).

Inserendosi nella rete di scambio territoriale e nell'ecosistema di flussi bidirezionali di servizi, risorse, prodotti e informazione esse rappresentano degli agenti di trasformazione per gli spazi in cui insistono (Figura 3). In tali aree le imprese di comunità sviluppano grazie a processi di democratizzazione degli asset realizzati combinando risorse pubbliche, volontariato e attraverso processi di

coinvolgimento di una rete di attori locali nelle attività e nella *governance* d'impresa (governance multistakeholder degli *asset* comunitari di valore maggiore rispetto a quelli acquisiti inizialmente (Xuang, Tricarico 2014).

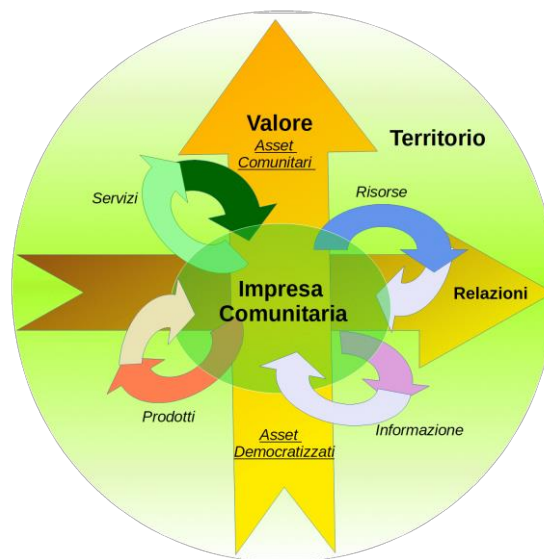


Figura 3. L'impresa comunitaria nel contesto territoriale

Bibliografia

Pacchi C. , Zandoni D., Pacchi C.(2017) *Innovazione dal basso e imprese di comunità*, Impresa Sociale, Iris Network.

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

Mori P.A. (2014), *Community and cooperation: the evolution of cooperatives towards new models of citizens' democratic participation in public services provision*", Euricse Working Papers, 63|14.

Buck, D., Getz, C., & Guthman, J. (1997). From farm to table: The organic vegetable commodity chain of Northern California. *Sociologia ruralis*, 37(1), 3-20.

DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117. Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.

Sen A. (1990), Development as capability expansion, in. In *University of Oxford] At.*

Fyfe, Nicholas R. (2005), *Making space for "neo- communitarianism? The third sector, state and civil society in the UK*. *Antipode* 37.3 : 536-557.

Le Xuan S., Tricarico L. (2014), *Imprese comuni: community enterprises e rigenerazione urbana nel Regno Unito*, Maggioli, Rimini.

Romano I. (2012), *Cosa fare, Come fare. Decidere insieme per praticare davvero la democrazia*, Chiarelettere, Milano.

Denters B., Rose L.E. (a cura di) (2005), *Comparing Local Governance. Trends and Developments*, Palgrave, Basingstoke

Declaration, N. (2015), *Nyeléni Declaration*. Retrieved from: <http://www.nyeleni.org/spip.php>.

Benyayer L. D. (2016), *Open Models, Business models for the open economy*, Impremirie Frazier