



Ricerca di Sistema elettrico

## La cooperativa di quartiere come strumento di cooperazione delle comunità urbane

C. Iaione, R. Marchetti, F. Rullani, E. De Nictolis, C. Prevede,  
A. Piperno, B. Gillio, L. Tripodi.

## LA COOPERATIVA DI QUARTIERE COME STRUMENTO DI COOPERAZIONE DELLE COMUNITÀ URBANE

C. Iaione, R.e Marchetti, F. Rullani, E. De Nictolis, C. Prevete, A. Piperno, B. Gillio e L. Tripodi

Dicembre 2018

### Report Ricerca di Sistema Elettrico

Accordo di Programma Ministero dello Sviluppo Economico - ENEA

Piano Annuale di Realizzazione 2018

Area: Efficienza energetica e risparmio di energia negli usi finali elettrici e interazione con altri vettori energetici

Progetto: D.7 Sviluppo di un modello integrato di smart district urbano

Obiettivo: Smart community per la co-governance del distretto

Responsabile del Progetto: Claudia Meloni, ENEA

Il presente documento descrive le attività di ricerca svolte all'interno dell'Accordo di collaborazione "Prototipo di una cooperativa di comunità per la gestione di servizi collaborativi per uno smart co-district urbano".

Responsabile scientifico ENEA: Claudia Meloni

Responsabile scientifico LUISS: Christian Iaione

## Indice

SOMMARIO .....	4
1 INTRODUZIONE .....	5
2 RICERCA SUI MECCANISMI DI CREAZIONE, FUNZIONAMENTO, SOSTENIBILITÀ DI UN'IMPRESA DI QUARTIERE.....	6
2.1 ANALISI GIURIDICO NORMATIVA DEI SERVIZI DI COMUNITÀ .....	6
2.2 IL SOCIAL PROJECT FINANCE COME MODELLO DI BUSINESS PER UN'IMPRESA/COOPERATIVA DI COMUNITÀ .....	14
2.3 ANALISI QUALITATIVA DI CASI STUDIO ESEMPLARI DI IMPRESE / COOPERATIVE DI COMUNITÀ .....	16
2.4 DEFINIZIONE DI UNA MATRICE DI VALUTAZIONE E ANALISI DI BENCHMARK .....	20
2.5 ACCOMPAGNAMENTO DELLA COSTITUZIONE E STESURA DI UN SOCIAL BUSINESS PLAN DI UNA COOPERATIVA DI COMUNITÀ NEL CO-DISTRETTO "ALESSANDRINO-CENTOCELLE-TORRE SPACCATA" .....	25
3 CONCLUSIONI.....	35
4 RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	37

## Sommario

Il *working package* “La cooperativa di quartiere come strumento di cooperazione delle comunità urbane” è stato realizzato dal LABORatorio per la GOVERNance della città come un bene comune (in seguito “LabGov”) In base al protocollo metodologico Co-city ideato nel PAR2015 e testato nel PAR2016. Nel PAR2017 grazie al protocollo sono stati identificati gli “imprenditori civici” ed è stato implementato il percorso di loro accompagnamento verso la trasformazione del partenariato sociale “Co-Roma” in una istituzione collettiva e/o impresa di comunità per la co-governance urbana/locale attraverso la co-gestione di beni comuni urbani e/o l’erogazione di servizi social-digitali collaborativi di distretto. La forma giuridica dell’istituzione collettiva e/o impresa di comunità prescelta all’esito del percorso di accompagnamento è stata quella di una cooperativa di quartiere, ossia di una cooperativa di comunità per quartieri di sistemi urbani complessi con basso indice di sviluppo umano. Con il PAR2018 il team di LabGov ha assistito gli imprenditori civici nella fase di costituzione della cooperativa di comunità e di definizione di un modello di social business. Per raggiungere questo obiettivo, il lavoro è stato strutturato nelle seguenti linee di attività:

- ricerca teorica giuridica, economia e di policy e analisi qualitativa di almeno 3 imprese / cooperative di comunità per generare una matrice di valutazione comprendente criteri di misurazione e valutazione degli output, outcomes e impatti di tipo socio-economico prodotti;
- produzione di un’analisi di *benchmark* delle imprese/cooperative di comunità esistenti e creazione e primo, non esaustivo, test del *tool* di valutazione delle imprese/cooperative di comunità. Questa linea di attività è stata realizzato attraverso:
  - assistenza tecnica nella fase di costituzione della cooperativa di comunità attraverso riunioni *ad hoc* con consulenti e momenti laboratoriali;
  - assistenza tecnica nella fase di elaborazione del primo modello di social business attraverso riunioni *ad hoc* con consulenti e momenti laboratoriali.

## 1 Introduzione

Nell'ambito del PAR 2017 LabGov ha svolto un'attività di accompagnamento e mentoring di "imprenditori civici" (individuati all'esito del PAR 2016) del territorio oggetto di intervento. Questa attività si è concretizzata in attività di assistenza tecnica, azioni prototipali e momenti laboratoriali, dirette, da una parte, al rafforzamento ed al potenziamento del capitale sociale di cui sono portatrici le componenti sociali dei quartieri presi in considerazione e coinvolte nel progetto, e, dall'altra, alla trasformazione di tale capitale sociale in una risorsa utile alla creazione di un'istituzione collettiva e/o di una impresa di comunità in grado di co-gestire risorse e/o servizi di interesse comune, ossia servizi essenziali al benessere individuale e collettivo dei quartieri. Il progetto ha evidenziato come questo implichi anche la necessità di ridisegnare i modelli di fruibilità ed accesso a beni e infrastrutture, anche tecnologiche, ritenuti necessari per implementare un co-distretto urbano intelligente.

Per fornire robustezza teorica ed empirica all'attività sul campo, LabGov ha nel contempo svolto una ricerca giuridico-normativa desk e sul campo per l'approfondimento del modello di sostenibilità economico-finanziaria e giuridico-amministrativo per la co-governance urbana e locale del distretto attraverso un'impresa di comunità e ha supportato il team di ricerca ENEA nel coinvolgimento delle comunità pilota nella sperimentazione di alcune soluzioni verticali dello smart district e in particolare nella fruizione dell'infrastruttura tecnologica del SUN.

Nell'ambito del PAR2018, LabGov ha completato il percorso avviato con il PAR 2017 assistendo gli imprenditori civici ed accompagnandoli verso la costituzione formale di una cooperativa di comunità di quartiere nata il 19 dicembre 2018 e denominata "CooperACTiva". LabGov ha inoltre la definizione di un modello di social business. L'assistenza tecnica è stata realizzata grazie al supporto di una matrice di valutazione delle cooperative di quartiere come cooperativa di comunità urbane, generata attraverso ricerca desk e analisi qualitativa dei pochi casi esemplari di cooperative di comunità esistenti in aree urbane (in Italia nessuna in area urbana complessa o metropolitana) e perfezionata grazie a un'analisi di benchmark. L'attività di assistenza della costituzione e del "*social business modeling*" di CooperACTiva ha rappresentato il test preliminare della matrice di analisi della cooperativa di comunità utilizzate come benchmark.

## 2 Ricerca sui meccanismi di creazione, funzionamento, sostenibilità di un'impresa di quartiere.

La linea di ricerca portata avanti con il PAR2018 è dunque partita dallo studio del meccanismo di creazione, funzionamento, sostenibilità di un'impresa di quartiere basata su nuove forme partenariali per servizi del co-distretto come la cultura e il turismo, l'economia circolare e i servizi collaborativi di quartiere (ad. es. l'energia, la connettività, la mobilità, i servizi alla persona, ecc.). Questa prima fase della ricerca, come si è descritto, è consistita in un'analisi teorica degli aspetti giuridico, economici e di policy del contesto delle cooperative di comunità e successivamente in uno studio qualitativo di quattro imprese / cooperative di comunità: Postmodernissimo; La Paranza; Cooperativa Melpignano; Hotel du Nord. Nella seconda fase, si è proceduto con la realizzazione di un'analisi di benchmark per applicare e testare la matrice a un basket più esteso di casi studio di cooperative di comunità: Postmodernissimo; La Paranza; Cooperativa Melpignano; Hotel du Nord; Cooperativa di Comunità Impossibile -Reggio Emilia; Mest-comunità a regola d'arte.

Le informazioni così raccolte hanno permesso di generare una matrice di valutazione comprendente criteri di misurazione e valutazione degli output, outcomes e degli impatti di tipo socioeconomico prodotti. Questa fase del lavoro ha preso le mosse dai risultati emersi al termine del lavoro del PAR2017, che ha messo in luce la necessità di approfondire lo studio e la sperimentazione di una cooperativa o impresa di comunità che producesse impatto a livello di quartiere urbano, dunque una cooperativa di quartiere.

### 2.1 Analisi giuridico normativa dei servizi di comunità

In questo paragrafo verranno inquadrati dal punto di vista giuridico i servizi che un'impresa/cooperativa di comunità di comunità può produrre, in due aree progettuali cruciali tra quelle identificate dal progetto: infrastrutture e servizi digitali di comunità e servizi energetici.

#### *I Servizi di Telecomunicazione: il Wi-Fi di comunità.*

La diffusione del paradigma *smart* nei vari settori di interesse strategico comporta una diversa modalità del vivere il contesto urbano, in cui l'interconnessione rappresenta uno dei pilastri fondamentali. L'utilizzo della rete ha infatti assunto un ruolo strumentale per il dispiegarsi del vivere cittadino: in questo senso, l'accesso alla rete implica tanto l'accesso ai dati e alle informazioni ivi contenute, ma anche ai servizi apprestati secondo canali non tradizionali. Anche la strategia «Europa 2020» sottolinea l'importanza della diffusione della banda larga come elemento del programma di crescita dell'Unione per il prossimo decennio [1]. L'essenzialità tuttavia deve scontrarsi con una serie di ostacoli alla diffusione omogenea della connettività urbana. In particolare, alla luce della diffusione della rete a banda larga ovvero della rete NGA (cd banda ultralarga), si articola una triplice distinzione delle aree geografiche, a seconda della presenza o meno di infrastrutture adeguate o del loro presumibile sviluppo. In tal senso le aree bianche rappresentano zone in cui le infrastrutture per la banda larga sono inesistenti e nelle quali è poco probabile che le stesse saranno sviluppate nel prossimo futuro; ne consegue che queste aree risultino "a fallimento di mercato", necessitando sostegno finanziario da parte degli Stati membri, che perseguono autentici obiettivi di coesione e di sviluppo economico. Le aree grigie presentano invece un unico operatore di rete ed è improbabile che nel prossimo futuro ne sia installata un'altra; in tal caso il finanziamento pubblico potrebbe rivelarsi una misura adeguata per la realizzazione di questo scopo. A tal proposito, si rende necessaria un'analisi più particolareggiata e un'attenta valutazione della compatibilità con gli aiuti di Stato. Nello specifico, si può ricorrere al sostegno statale qualora sia dimostrato che non sono offerti servizi a prezzi abbordabili o adeguati a soddisfare il fabbisogno dei cittadini e dell'utenza commerciale e che gli stessi obiettivi non possono essere raggiunti con misure meno distorsive della concorrenza.

Le aree nere coincidono invece con le zone in cui operano, oppure opereranno nel prossimo futuro, almeno due diversi fornitori di servizi di rete a banda larga; in tal caso la fornitura avviene in condizioni di

concorrenza, pertanto interventi pubblici risulterebbero privi di benefici considerevoli, potendo al contrario rappresentare un aiuto di stato vietato ai sensi degli artt. 107 e ss. TFUE.

Alla luce dell'attuale Piano "Banda Ultra Larga" nazionale, la Regione Lazio si è dotata del Piano Telematico Regionale per la diffusione della banda larga presso i cittadini dei comuni che si trovano in stato di divario digitale. Dal 2008 ha dunque sottoscritto un Accordo di Programma con l'attuale Ministero dello Sviluppo economico per la realizzazione degli interventi in progettualità congiunta Regione/ Ministero, tramite l'unico soggetto attuatore Infratel Italia SpA, società *in house* del Mise, incaricato talaltro di effettuare una mappatura delle aree territoriali. Da tali dati risulta che l'area del quartiere di Centocelle, specialmente alla via Palmiro Togliatti, non presenti copertura di rete adeguata. Tale situazione stride con le spinte europee, tra cui il recente stanziamento da parte della Commissione europea di 50 milioni di euro per la realizzazione della rete 5G entro il 2020, cui ha fatto seguito un'intesa con la Cina per garantire lo sviluppo della rete come propulsore dell'economia digitale.

Una soluzione di comunità può essere rappresentata in primo luogo dal Wifi di comunità. In tal modo, si può beneficiare del servizio Wifi su tutta la zona, predisponendo una stazione radio-base che diffonda il segnale con una modalità a stella, nonché ripetitori di segnale e punti di ricezione capillari.

L'attivazione della *wireless* di comunità permette il superamento del *digital divide* su scala di quartiere, offrendo un accesso alla rete da parte dei cittadini aderenti (tipo adsl) con costi contenuti. La presenza di una rete informatica a banda larga di quartiere permetterebbe inoltre l'integrazione dell'infrastruttura con lo sviluppo di nuovi sistemi di sicurezza cittadina, come la video sorveglianza. Tale soluzione è stata recentemente resa oggetto di un progetto dalla comunità emiliana di Coviolo, "QUA - Il quartiere bene comune".

Per replicare il modello previsto da tale progetto è necessario che vi sia collaborazione tra la comunità del distretto collaborativo, aggregata nella forma giuridica ritenuta più idonea, e gli enti locali di livello comunale, mediante ad esempio "Accordi di Cittadinanza". Nel caso di Coviolo poi vi è stato anche l'intervento della Regione, attraverso la creazione di una società *in house ad hoc*, la Lepida Spa.

L'Accordo è un documento sottoscritto dall'Amministrazione, dalle associazioni e dai cittadini protagonisti di impegni reciproci sulle azioni di intervento condivise nel percorso partecipato; rappresenta uno strumento flessibile, che chiude un momento di confronto e ne apre uno più operativo, dove però resta aperto il dialogo tra Comune e territorio attraverso la previsione di incontri di monitoraggio e verifica della effettiva realizzazione delle attività previste. Da ultimo, il progetto Smart and Connected Communities, condotto da un team di ricerca della *Fordham University School of Law*, di cui anche LabGov è partner, che mira a rimediare ai *deficit* di connessione a banda larga e al disavanzo tecnologico dei residenti di *Harlem*. L'intento di ricerca – orientata ad un approccio teso a considerare l'intero tessuto urbano come *commons* – è quello di consolidare un nuovo impegno tecnologico che fornisce dispositivi Web a prezzi accessibili attraverso una rete a banda larga basata sulla comunità, a beneficio della popolazione residente.

Gli obiettivi consistono nella riduzione dei consumi, nell'efficientamento energetico, nella semplificazione della gestione senza che ciò si traduca in una diminuzione della sicurezza. Per tali motivi, il progetto intende verificare in che modo le tecnologie di *edge computing* e *cloud computing* potrebbero colmare il divario di accesso per i residenti.

Al di fuori delle iniziative tese alla diffusione della rete Internet, il settore delle comunicazioni risulta particolarmente consolidato, quanto a iniziative comunitarie, anche nella realizzazione di Wireless Community Network: sulla scia dell'esperienza Ninux, anche nel Progetto NECO si utilizzano le stesse tecnologie *Open Source* utilizzate dalla rete *Ninux* e i medesimi apparati hardware, consentendo agli associati un servizio ad *Internet h24*, *Gaming online*, archiviazione e condivisione dei files, download Torrent Manager centralizzato e telefonia VoIP da cui è possibile chiamare gratis tutti i numeri fissi italiani.

Questo modello è invalso in vari paesi, tra le esperienze europee si segnala l'iniziativa della comunità catalana Guifi.net, fondazione nata nel 2004 con lo scopo di colmare il *digital divide*, che ha coinvolto diversi attori tra cui i cittadini, i service provider ma anche la compagine amministrativa, adottando un approccio di tipo collaborativo. Le parti interessate hanno collaborato riunendo le risorse per distribuire un servizio di alta qualità attraverso un mix di collegamenti di FTTH e di onde radio nelle aree molto rurali e svantaggiate nel comune di Vic, nella regione catalana in Spagna. La comunità si ispira alle regole contenute nella *Wireless*



*Commons Charter*, che considera gli spettri non assegnati come un *public asset*. In generale, le iniziative di comunità nei centri urbani in cui manca o è carente l'accesso a Internet, hanno caratteristiche comuni, come la creazione di associazioni democratiche per facilitare il servizio [2] o in altri casi, l'organizzazione in cooperative dei cittadini della regione, della municipalità, dell'area urbana o rurale per facilitare le infrastrutture a banda larga di loro scelta [3]. In alcuni casi queste cooperative facilitano lo sviluppo di tale infrastruttura in collaborazione con il comune [4] oppure l'esperienza tecnica è esternalizzata al settore privato [5].

La costituzione di una cooperativa sociale o di comunità può rivelarsi inoltre utile per fungere essa stessa da Provider: infatti, essa può richiedere la relativa autorizzazione ministeriale e fornire servizi di connettività a banda larga ai soci della cooperativa, oltre a servizi Intranet quali archiviazioni *files* (NAS Cloud), telefonia VoIP e videosorveglianza.

Tale progetto è stato realizzato da NOInet a Cerveteri (Roma), la formula di adesione prevede una quota associativa alla cooperativa, pari a duecento euro, rimborsabile in caso di recesso, ed un canone mensile contenuto di accesso ai servizi, peraltro facendo ricorso a un sistema di valuta complementare (in quanto partecipe del progetto SCEC, moneta alternativa promossa dall'arcipelago omonimo, che ha come scopo il mantenimento della ricchezza in circolazione nell'ambito delle comunità locali).

L'acquisto di banda larga può essere effettuato presso grandi fornitori, con la possibilità di ripartirne i punti di accesso in diverse aree geografiche, così da garantire la continuità e la qualità del servizio anche in presenza di elevati carichi di traffico.

Altra ipotesi praticabile è la *community network*, ossia una rete che non dipende da infrastrutture fornite da terzi ISPs, ma dalle così dette "*reti wireless mesh*" che fanno affidamento su un'organizzazione orizzontale tra chi vi partecipa; essa è una rete di telecomunicazione che viene costruita da uno o più gruppi di comunità locali che collaborano tra loro, solitamente in forma volontaria e con un assetto *non profit*. Una rete comunitaria infatti può essere basata su qualsiasi tecnologia (cavi, wireless, tecnologie ottiche, ...), ma la più utilizzata è la *wireless*, per la facilità con la quale possono essere realizzati i collegamenti. Le reti wireless Wi-Fi utilizzano la tecnologia senza fili (wireless), ovvero le onde radio come vettori delle informazioni altrimenti scambiate sui tradizionali cavi in rame, in analogia a quanto avvenuto in passato con l'avvento delle comunicazioni cellulari, rispetto al telefono fisso. Ciò è stato possibile grazie alla disponibilità di nuove bande di frequenza, nonché la maturazione tecnologica, con la conseguente riduzione dei prezzi dei dispositivi.

L'infrastruttura di rete comunitaria è un concetto diverso da Internet, giacché potrebbe diventare o meno parte di Internet a seconda delle politiche di sviluppo decise dal gruppo locale che gestisce la propria parte di rete.

Per poter divenire parte integrante di internet, ottenere indirizzi IP pubblici, banda e *peering* con altri operatori di telecomunicazione sono necessari oneri economici: l'acquisto all'ingrosso di banda come reti locali federate dà un potere contrattuale più forte, poiché non saranno più singoli utenti, ma una comunità. Diverso è il caso in cui un membro della *community* decida di condividere parte della sua connessione ad internet attraverso la rete comunitaria: in questo caso altre persone possono usare la risorsa condivisa che viene messa a disposizione, ma questa risorsa non è garantita in alcun modo e colui che la mette a disposizione si assume la responsabilità di quello che altre persone faranno attraverso la sua connessione. Alcuni partecipanti, infatti, possono decidere di condividere la loro connessione ad internet attraverso rete comunitaria, oppure si potrebbe pensare ad una connessione del condominio, in cui il contratto è stipulato dalla "comunità" (quindi come ente, non come singolo, ad esempio associazione- cooperativa- altre forme associative no profit).

Possono decidere di installare *hotspot (range extender) a 2.4 ghz* per la condivisione dell'accesso alla rete comunitaria e ad internet con il suo vicinato, che può accedervi con il proprio portatile o smartphone.

Le infrastrutture adoperabili sono la *Point to Multi-Point* e la *Point to Point*. La prima è la soluzione "classica", adottata dalla stragrande maggioranza dei WISP (*Wireless Internet Service Provider*). In questo caso, infatti, si tratta di individuare una vetta con una buona visuale e irradiare tutta la zona da servire con un unico segnale.

Questo tipo di infrastruttura ha due enormi vantaggi, quali la possibilità di gestire un unico punto di accesso



e l'utilizzo necessario di semplici apparati CPE (*Customer Provider Equipment, antenne router*) dal costo irrisorio, rappresentando il modo più economico costruire una rete.

La seconda infrastruttura, la *Point to Point*, è quella gestita in modo orizzontale dalla comunità perché in un'infrastruttura di questo tipo, a differenza della prima, non vi sono particolari gerarchie: ogni nodo è dotato di almeno 2 interfacce radio, una per agganciarsi alla rete e l'altra per estenderla ad eventuali nuovi nodi. Il vantaggio principale è costituito dall'alta capacità della rete: infatti, ogni coppia di nodi comunicherebbe mediante un *link* dedicato e potrebbe quindi sfruttare tutta la banda senza compromessi e non dividerla con tutti come per il sistema spiegato in precedenza.

Esiste però un altro vantaggio: grazie alla direzionalità delle antenne con un orientamento e un posizionamento assolutamente preciso, è sufficiente usare ridottissime potenze di trasmissione che, come vedremo in seguito, è una delle condizioni necessarie per operare in piena legalità. Purtroppo questa soluzione è molto gravosa in termini economici, non solo a causa del costo non trascurabile delle apparecchiature, ma anche per le risorse umane necessarie all'installazione e, soprattutto, alla successiva manutenzione; tuttavia questo ultimo aspetto può essere anche positivo. Infatti ai fini della manutenzione della rete è possibile trovare due o tre persone all'interno della comunità, alle quali viene insegnato il funzionamento dei nodi e della rete, e sarà la stessa comunità di riferimento a retribuire "i manutentori" per il servizio svolto.

Infatti, un nodo che smette di funzionare vuol dire *downtime* per tutti i suoi successivi e la probabilità che questo accada è direttamente proporzionale al numero di nodi.

I creatori di NECO (*network community*) che nel 2008 a Vietri di Potenza hanno deciso di creare la rete comunitaria, spiegano che il nodo ha due interfacce, come detto, che servono sia a ricevere che a dare il segnale, per questo motivo è necessario che vi siano più "vicini di casa" che vogliono mettere un'antenna sul proprio tetto.

Ogni nodo è collegato con almeno un altro mediante un link dedicato. La comunità di Ninux (comunità di connessione "a maglia" più grande in Italia), sostiene che la media del costo totale dei materiali per costruire un nodo oscilla tra i 100-400 euro e il costo finale dipende da molte variabili che non si possono prevedere. La rete comunitaria Guifi in Catalogna ha ricevuto dei fondi pubblici per costruire parte del suo *backbone* in fibra ottica.

Succede spesso che più inquilini di uno stesso edificio vogliano entrare a far parte di una rete comunitaria. In questi casi gli inquilini condividono la spesa per realizzare il loro nodo.

Sarebbe possibile ed auspicabile quindi cercare di coinvolgere altri inquilini dello stesso edificio al fine di suddividere la spesa per i materiali del nodo tra un maggior numero di persone possibile.

In una rete comunitaria ideale interi condomini suddividerebbero le spese per la realizzazione del proprio nodo.

Anche il legislatore nazionale si è reso conto di una preferenza per l'auto organizzazione nella gestione dei beni comuni, attraverso la creazione di istituzioni preposte che coinvolgano gruppi di cittadini [6]. Infatti con il decreto legislativo n. 50 del 2016 sono stati recepiti nuovi modelli di partenariato *c.d. sociale* che includono, tra i tradizionali *partner* della pubblica amministrazione, anche gruppi di cittadini e organizzazioni del terzo settore che si auto organizzano per la gestione di un *commons*, così come sta accadendo nel co-distretto Alessandrino-Centocelle-Torre Spaccata oggetto di questo progetto.

Tra questi nuovi modelli vi sono il *c.d. "baratto amministrativo"*, ex art. 190 e i *c.d. interventi di sussidiarietà*, presenti invece nell'art. 189 del Codice. In particolare, nel nuovo Codice dei Contratti Pubblici agli artt. 180, comma 8, 181 e 182, come affermato anche dal Consiglio di Stato [7], si disciplina un *archetipo generale* del partenariato pubblico privato contrattuale di cui sono concreta declinazione la finanza di progetto, la locazione finanziaria di opere pubbliche, la concessione di costruzione e gestione, il contratto di disponibilità, nonché le figure di minor rilievo economico, ma di sicuro impatto sociale [8], quali gli interventi di sussidiarietà orizzontale (art. 189 del Codice) e il baratto amministrativo (art. 190 del Codice) [9].

Quest'ultima fattispecie si configura come un tipico [10] partenariato sociale ossia quello strumento in cui soggetti pubblici e privati concordano settori e modalità di sviluppo locale, cosicché le risorse statali non vengano distribuite in maniera uniforme, senza considerare le specificità territoriali, come per i patti territoriali ed i contratti d'area [11].

Le finalità dei contratti di area e dei patti territoriali, entrambi riconducibili al *genus* del partenariato sociale, sono assai simili a quelle del baratto amministrativo. In tutti e tre i casi, infatti, emergono tratti comuni e caratterizzanti costituiti dalla presenza di un accordo fra soggetti pubblici e privati finalizzato ad interventi di tipo promozionale o di recupero di aree non adeguatamente utilizzate e/o degradate [12]. I contratti di partenariato sociale considerati dall'art. 190 sono specificatamente finalizzati alla pulizia, manutenzione, abbellimento aree verdi, piazze o strade nonché la valorizzazione di determinate aree mediate iniziative culturali rivolte al recupero e riuso con finalità di interesse generale di aree e immobili inutilizzati od alla realizzazione di interventi tesi al ripristino del decoro urbano. Lo strumento del baratto amministrativo, di cui al 190, comma 1, d.lgs. n. 50/2016, era stato già introdotto con l'art. 24 del d.l. n. 133/2014 (c.d. Sblocca Italia), anche se come si vedrà in seguito diverse sono le differenze tra le due disposizioni, nonostante entrambi trovino il medesimo presupposto nel "Considerando" n. 66 della direttiva 2014/23/UE (sui contratti di concessione) in ordine alla "promozione e integrazione sociale" e sull'art. 24 della medesima Direttiva, che prevede espressamente che gli stati possano riservare il diritto di partecipare alle procedure di aggiudicazione delle concessioni a laboratori "protetti" e operatori economici il cui obiettivo principale sia l'integrazione sociale e professionale di persone disabili e svantaggiate.

Nella stessa legge di delegazione al nuovo Codice (L. 28 gennaio 2016) si precisava, con riguardo alla finanza di progetto e alla locazione finanziaria di opere pubbliche, la possibilità di utilizzo di questi strumenti "anche attraverso il ricorso a strumenti di carattere finanziario innovativi e specifici".

Per quanto riguarda il "nuovo" baratto amministrativo, esso appare parzialmente differente da quello dello "Sblocca Italia", per diverse ragioni. Sotto il profilo soggettivo, infatti, oggi si parla di "ente territoriale", prima di "ente locale", si è quindi allargato il campo di applicazione territoriale, non riservando tale strumento solo ai comuni; inoltre, nell'art. 190 citato si parla di "riduzioni e tributi corrispondenti" al tipo di attività svolta dal privato, dall'associazione, dalla comunità e si prescinde dal concetto di "inerenza" (di cui all'art. 24, d.l. n. 133 del 2014).

In tal senso si è sottolineato che il concetto di "corrispondenza" sembra più elastico di quello di "inerenza" [13].

Il problema della compensazione tributaria, che pure si era posto con l'art. 24 citato, è stato oggi risolto in quanto il dato testuale degli artt. 190 e 189 del Codice si riferiscono solo a "riduzioni e tributi" e può "trovare operatività l'istituto della compensazione tra debiti (e crediti) di cui solo uno esistente, essendo l'altro futuro e peraltro del tutto eventuale (...)", unicamente a seguito della integrale e soddisfacente realizzazione dell'opera e del servizio" [13].

Lo strumento con il quale gli enti territoriali definiscono criteri e condizioni per la realizzazione di contratti di partenariato sociale è la delibera, sulla base di progetti presentati da cittadini singoli o associati purché individuati in relazione all'ambito territoriale preciso che, a differenza dell'art. 24 citato, non deve per forza necessitare di riqualificazione. La suddetta delibera, in base alla previsione contenuta nell'articolo 52 d.lgs. 446/1997, che attribuisce ai Comuni la potestà regolamentare per la disciplina dei tributi locali, deve rivestire la forma regolamentare [14], ciò implica che la competenza in materia deve essere radicata in capo al Consiglio [15], recando con sé la ulteriore conseguenza, tuttavia, che l'atto deve essere adottato secondo quanto previsto dal comma 2 di detto articolo 52 [16], dunque l'approvazione deve avvenire "non oltre il termine di approvazione del bilancio di previsione" per avere effetto dal primo gennaio dell'anno successivo. Il contratto previsto dall'art. 190 cit. dovrà quindi rispettare i criteri e le condizioni previsti dalla delibera del comune (rivestita in forma regolamentare), in particolare per la parte relativa alla riduzione o esenzione di tributi, senza pregiudizio per i crediti già maturati dal comune.

La Corte dei Conti, inoltre, si è già pronunciata sulle nuove forme di partenariato sociale e sulla differenza tra le nuove disposizioni del codice (artt. 189 e 190) e quella citata nell' art. 24, secondo la Corte entrambe *"esprimono la facoltà di attivare contratti di partenariato sociale, riservata dall'art. 24 ai soli Comuni, da parte di tutti gli enti territoriali; la stessa esenzione o riduzione dei tributi non è più prevista necessariamente per un periodo limitato; infine, le agevolazioni contemplano la previsione della possibilità di affidare la valorizzazione delle vie e piazze mediante iniziative culturali di vario genere. In tutti questi casi, pur nelle accennate differenze applicative, il riconoscimento specifico del ruolo che i cittadini, le formazioni sociali e in generale la società civile svolgono nel perseguimento di finalità di interesse generale (sussidiarietà orizzontale*

*art. 118, ult. comma, Cost., articoli 3, 2° comma, e 13 del Decreto Legislativo n. 267 del 18 agosto 2000) va peraltro letto, ad avviso della Sezione (parere n. 336/2011 del 25/07/2011), in modo ampio, così da assicurare (come è compito della Repubblica alla luce dell'articolo 3 e dell'intera parte prima della Costituzione) a tutti i cittadini l'esercizio effettivo dei diritti costituzionali e le condizioni per "il pieno sviluppo della persona umana" (art. 4, comma 2, Cost.), per cui "ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale e spirituale della società": in cui cioè "lo Stato e ogni altra autorità pubblica proteggono e realizzano lo sviluppo della società civile partendo dal basso, dal rispetto e dalla valorizzazione delle energie individuali, dal modo in cui coloro che ne fanno parte liberamente interpretano i bisogni collettivi emergenti dal sociale" (Consiglio di Stato parere della Sezione consultiva per gli atti normativi n. 1354/2002), in modo da valorizzare adeguatamente il ruolo insostituibile, per quanto "vicine ai cittadini interessati" (art. A del Trattato di Maastricht) delle realtà espressive della sussidiarietà orizzontale. In questo specifico ambito si colloca il sostegno in termini anche di contribuzione dell'ente all'attività di queste entità che sono espressione di originarie manifestazioni di autonomia privata e "soggetti dell'organizzazione delle libertà sociali" (Consiglio di Stato, parere della Sezione consultiva per gli atti normativi n. 1354/2002)" [17].*

In quest'ottica si inserisce l'art. 189 del Codice, che disciplina i c.d. "interventi di sussidiarietà orizzontale", come strumento di diretta attuazione dell'art. 118, comma 4 [18], riletto però alla luce di tutti gli altri principi europei e costituzionali, a cui anche la Corte dei Conti fa riferimento.

Tali interventi sono volti alla partecipazione della società civile alla cura di aree pubbliche o alla valorizzazione di aree e beni immobili inutilizzati mediante iniziative culturali, interventi di decoro urbano, di recupero e riuso con finalità di interesse generale. È necessario distinguere la norma in esame in due diverse disposizioni, il primo comma che si occupa di verde pubblico ed immobili di origine rurale riservati ad attività collettive di quartiere, che riprende quasi integralmente l'art. 4, comma 4 della legge n. 10 del 2013 [19]; il secondo comma che invece prevede la possibilità per gruppi di cittadini organizzati di formulare all'ente locale territoriale competente proposte operative per la realizzazione di opere di interesse locale, che riporta in larga parte il contenuto dell'art. 23, della legge n. 185 del 2008 [20] sulla "detassazione dei microprogetti di arredo urbano o di interesse locale operati dalla società civile nello spirito della sussidiarietà". Non solo, secondo la Corte dei Conti già citata "la norma di che trattasi pone tuttavia problemi non marginali circa l'interferenza della disciplina con altri istituti, già previsti dall'ordinamento, funzionali all'esaltazione del principio di sussidiarietà: ad esempio, con gli accordi di collaborazione, previsti dall'art. 43 della legge 449/1997, di cui si occupa peraltro, facendolo salvo, l'art. 189 ultimo comma del nuovo Codice dei contratti. Essa pone inoltre l'interrogativo circa la compatibilità con altre norme vincolistiche ed, in particolare, l'art. 4, comma 6 del DL 6/7/12, n. 95, conv. nella L. 7/8/12, n. 135, afferente il divieto di erogare contributi a soggetti (di regola, associazioni) che effettuano servizi per conto del Comune".

Per quanto attiene agli interventi previsti al primo comma la norma prevede che le aree verdi e gli immobili di origine rurale possano essere utilizzati per attività collettive di quartiere, con diritto di prelazione in favore dei cittadini residenti nei comprensori oggetto di convenzioni urbanistiche. Gli incentivi di natura fiscale per la gestione diretta di tali aree e immobili può avvenire con riduzione dei tributi al "consorzio di cittadini" [21], quindi a differenza del baratto amministrativo, in questo caso la riduzione avviene solo per il gruppo e non anche per il singolo cittadino.

Il secondo comma, invece, prevede proposte per la realizzazione di opere di interesse locale (come previsto dall'art. 23 della l. 185/2008) indicandone costi e mezzi di finanziamento, "senza oneri per l'ente".

Si è prevista anche nella norma del Codice (come nell'art. 23 cit.) una forma di silenzio-rigetto su tali proposte, infatti se decorsi due mesi l'ente non risponde, la proposta non si intende accettata.

Qualora invece l'ente accetti la proposta lo fa attraverso lo strumento della delibera motivata, approvando le proposte previste dal comma 2, regolando altresì le fasi iniziali del procedimento di realizzazione e i tempi di esecuzione. La realizzazione di opere non può dare luogo ad oneri fiscali ed amministrativi a carico del gruppo, a parte l'imposta sul valore aggiunto.

A prescindere dalle previsioni della norma in esame, così come era già previsto dall'art. 23 citato, l'ente locale può predisporre un apposito regolamento per disciplinare le attività ed i processi per la realizzazione di opere previste dal comma 2 dell'art. 189 di cui si tratta.

L'importanza della norma codicistica sulle opere di interesse locale, rispetto a quella che la precede, del 2008, deve essere sicuramente rintracciata nell'inserimento della stessa nella disciplina del partenariato come fenomeno di collaborazione tra pubblico e privato e dunque essa va letta ed interpretata secondo i principi previsti dalle Direttive del 2014. Cambia dunque il sistema e la cornice giuridica, pertanto il contenuto del regolamento approvato dagli enti territoriali potrà avere differenti obiettivi da perseguire e sperimentare su base locale.

Inoltre secondo la giurisprudenza contabile pur continuando a produrre effetti le norme pre-esistenti (...) al Codice, queste ultime prevedono l'erogazione di incentivi, utilizzando l'art. 189 l'avverbio "anche" (parte finale del comma 1) *"per marcare la possibilità alternativa di incentivazioni tributarie dalle altre forme di stimolo alle forme di sussidiarietà orizzontale, comprese quelle di erogazione di contributi"*.

Proprio in ragione di questa "affinità" della norma di cui all'art.189 del Codice con altre disposizioni, anche la Corte dei Conti ha sottolineato *"il ruolo privilegiato della normazione comunale e, in particolare, dello strumento regolamentare per delimitare la discrezionalità dell'ente nelle erogazioni di contributi verso i "sodalizi con finalità di promozione del territorio valorizzando una soluzione che comunque "rientra nell'autonomia e nelle scelte dell'ente locale"*.

Gli interventi di sussidiarietà orizzontale, quindi, a differenza del baratto amministrativo (art. 190), sono contratti aventi ad oggetto la realizzazione di opere destinate a gruppi di cittadini (o consorzi costituiti secondo la previsione del comma 1, dell'art. 189). L'altro contratto di partenariato sociale, di cui all'art.190, invece, può avere ad oggetto lavori e servizi, anche se bisogna capire cosa si intenda per recupero di aree e beni immobili inutilizzati perché, in quest'ultimo caso, potrebbero essere necessarie anche opere e quindi ci sarebbe una parziale sovrapposizione delle due disposizioni.

Il baratto, inoltre, può essere anche stipulato da cittadini singoli, oltre che da associati.

Ancora, lo strumento amministrativo per definire l'ambito di applicazione della realizzazione degli interventi di cui al comma 2 dell'art. 189 è un regolamento, mentre per disciplinare i criteri e le condizioni dell'art. 190 l'ente territoriale secondo la norma approva una apposita delibera, ancorché come visto in precedenza, la giurisprudenza contabile a specificato che la delibera de quo debba avere comunque forma regolamentare (art. 52 d.lgs. 446/1997).

Oltre agli strumenti sopra descritti La Direttiva 2014/24/UE sui contratti pubblici, recepita nell'ordinamento italiano con il decreto legislativo n. 50 del 2016, segnala già nel secondo Considerando che "la contrattazione pubblica svolge un ruolo fondamentale nella strategia Europa 2020 in quanto costituisce uno degli strumenti basati sul mercato necessari alla realizzazione di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva garantendo contemporaneamente l'uso più efficiente possibile dei finanziamenti pubblici, facilitando in particolare la partecipazione delle piccole e medie imprese (PMI) agli appalti pubblici e permettendo ai committenti di farne un miglior uso per sostenere il conseguimento di obiettivi condivisi a valenza sociale".

La Direttiva dà attuazione ad una decennale politica europea in tema di coesione sociale, innovazione e sviluppo sostenibile, ma anche di una strategia per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) che la Commissione Europea definisce come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" [22].

La disciplina europea della contrattazione pubblica persegue quindi l'obiettivo di realizzare, entro il 2020, *"un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione, che promuova un'economia efficiente sotto il profilo delle risorse, a basse emissioni di carbonio e competitiva e incoraggiare un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione sociale e territoriale"* [23].

In questo contesto si inseriscono le Direttive del 2014 in materia di contratti pubblici che hanno previsto principi e strumenti di partenariato finalizzati al raggiungimento degli obiettivi sopra descritti. Si vedano ad esempio, il Considerando 47 della Direttiva 2014/24/UE in cui si afferma che "la ricerca e l'innovazione, comprese l'eco-innovazione e l'innovazione sociale, sono uno dei principali motori della crescita futura", le autorità pubbliche sono quindi chiamate ad "utilizzare gli appalti pubblici strategicamente nel miglior modo possibile per stimolare l'innovazione. L'acquisto di prodotti, lavori e servizi innovativi svolge un ruolo fondamentale per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici e nello stesso tempo per affrontare le principali sfide a valenza sociale"; il Considerando 36 della stessa direttiva, nell'ambito della categoria generale dei servizi sociali, l'art. 77 che individua *alcuni particolari servizi sanitari, sociali e culturali* per i quali

è consentito riservare le procedure di aggiudicazione ad *organizzazioni* che perseguano una missione di servizio pubblico legata alla prestazione oggetto di gara, reinvestano i propri profitti in vista del conseguimento dell'obiettivo dell'organizzazione (o li distribuiscano sulla base di condizioni partecipative) e presentino una struttura di gestione (*management*) o di proprietà (*ownership*) fondata sul principio di partecipazione dei dipendenti, degli utenti o dei soggetti interessati.

In Spagna diverse realtà territoriali [24] hanno deciso di firmare un accordo per “la contrattazione pubblica sostenibile e responsabile”, in attuazione della Direttiva 2014/24/UE, in modo che vi siano delle clausole contrattuali che vincolino l'impresa e il partner pubblico a rispettare non più – e non tanto- il criterio economico, ma soprattutto i criteri di carattere sociale, ambientale, di occupazione, di pari opportunità, affinché la contrattazione pubblica sia lo strumento principale per una trasformazione economica e sociale. In Italia, invece, questo nuovo paradigma di contrattazione pubblica può essere delineato attraverso la ricognizione degli strumenti introdotti dal nuovo “Codice dei Contratti” (in seguito anche solo Codice), di cui al d.lgs. n. 50/2016, che ha recepito alcuni degli strumenti previsti dalla Direttiva 24/2014/Ue, oltre che dalle altre Direttive comunitarie, la 23/2014/Ue e la 25/2014/Ue. Sicuramente tra questi strumenti possiamo annoverare il partenariato per l'innovazione (ex art. 65 del Codice) e il partenariato pre commerciale (ex art. 158 del Codice). Nel corso di questo anno di progetto Co-Roma, la comunità del distretto ha iniziato a sviluppare il primo nodo di una infrastruttura finalizzata al risparmio energetico. Attraverso l'installazione delle cc.dd. *energy boxes*, infatti, la comunità del distretto sta procedendo alla realizzazione del progetto *smart home*. Gli obiettivi che questo primo servizio di comunità intende realizzare, invero, è quello della creazione di un nodo infrastrutturale avente una triplice finalità: creare una comunità consapevole dal punto di vista energetico (embrione di una *smart community* capace anche di co-produrre energia), rendere le informazioni energetiche accessibili e partecipare all'evoluzione della città, partendo dalle case-condomini collaborativi per arrivare poi all'intero distretto. Si è pertanto proceduto alla ricognizione degli strumenti di incentivazione e detrazione fiscali presenti nel nostro ordinamento in materia di risparmio ed efficientamento energetico. Questi strumenti appaiono indispensabili in un'ottica di sostenibilità giuridico economica del servizio energetico di comunità che si vorrà andare ad implementare nel terzo anno, per rendere il distretto collaborativo co-produttore di energia.

#### *I Servizi energetici: le comunità energetiche*

La *smart home* rappresenta il primo servizio che la Faro e *smart community* di Centocelle sta realizzando. I cittadini condividendo inoltre le informazioni relative al risparmio energetico, tesseranno relazioni di “qualità” e potranno, attraverso anche l'installazione della *energy box*, gestire in modo auto-organizzato alcuni aspetti delle problematiche sociali [25]. In questa prima fase, pertanto, la comunità del distretto di Centocelle, sta sviluppando un servizio avente l'obiettivo del risparmio energetico e non anche di efficientamento, che, come si dirà più avanti, sarà un ulteriore obiettivo del progetto. Per risparmio energetico si intende il miglioramento del rendimento dell'utilizzo delle fonti energetiche, attraverso una maggiore attenzione al consumo finale di energia. Nel caso di specie ciò avviene negli edifici residenziali, in cui si trattano solamente gli aspetti gestionali e di micro-impiantistica ad essi collegata, pensiamo ad esempio al riscaldamento, agli elettrodomestici, all'illuminazione e alla climatizzazione estiva. Si parla dunque di gestione energetica residenziale quando ci riferiamo alla gestione di condominiale o di comunità di quartiere, ossia ad un insieme di soggetti che condividono spazi e servizi. La norma alla quale si fa riferimento in tema di risparmio energetico è il d.lgs. n. 192/2005 [26], che è attuazione della direttiva 2002/91/CE [27] la quale promuove il miglioramento della prestazione energetica degli edifici tenendo conto delle condizioni locali e climatiche esterne, nonché delle prescrizioni relative al clima degli ambienti interni e all'efficacia sotto il profilo dei costi. La normativa si riferisce prevalentemente ad impianti che favoriscono in senso stretto il risparmio energetico, che coprono quindi il fabbisogno di energia primaria, generalmente soddisfatto con fonti fossili.

Il risparmio energetico può essere garantito qualora vi siano fonti tradizionali accoppiati/integrati con altri impianti, come ad esempio l'utilizzo della tecnologia solare termica con il riscaldamento a pavimento, che evita in parte il funzionamento della caldaia nelle giornate soleggiate, oppure con utenze quali elettrodomestici che utilizzano l'acqua calda sanitaria. Sugli aspetti gestionali, invece, la norma di riferimento

è il D.p.R. n. 74/2013 che si occupa dell'esercizio, controllo e manutenzione degli impianti termici per la climatizzazione invernale ed estiva degli edifici e per la preparazione dell'acqua calda per usi igienici sanitari. Oltre a queste fonti è necessario anche citare il d.lgs. n. 104/2012 le cui disposizioni recepiscono la Direttiva 2010/30/UE. Essa si occupa di disciplinare il consumo di energia e di altre risorse e dei prodotti connessi all'energia, mediante l'etichettatura ed informazioni uniformi relative ai prodotti.

La finalità del testo legislativo europeo è quella di informare in modo adeguato gli utilizzatori finali cosicché possano scegliere prodotti più efficienti dal punto di vista energetico, promuovendo così il risparmio di elettricità. Ulteriore fonte normativa, in tema di risparmio, è il Libro verde di cui alla Comunicazione COM n. (2013) 169 finale, intitolata «*Un quadro per le politiche dell'energia e del clima all'orizzonte 2030*». Essa prevede che entro il 2030 vi sia una riduzione del 20% del consumo di energia primaria (rispetto alle proiezioni del 2007). In coerenza con tale diminuzione l'UE ha promosso lo sviluppo di tecnologie efficienti sotto il profilo energetico, in particolare nell'ambito di partenariati pubblico-privati sugli edifici efficienti sul piano energetico, le automobili verdi e la produzione sostenibile.

Nell'alveo della disciplina relativa al risparmio energetico rientra sicuramente la domotica (*domus-informatique*), ovvero l'utilizzo di sistemi integrati che automatizzando le abitazioni riescono a migliorare la qualità della vita di chi vive nei complessi residenziali perché, oltre ad integrare vecchie e nuove tecnologie, essa permette di controllare i livelli di consumo energetico, ma anche di realizzare maggiore sicurezza e salute della comunità di utenti.

Nel nostro ordinamento nazionale si suole distinguere il risparmio energetico dall'efficientamento in ordine al sistema di incentivi e detrazioni fiscali. La distinzione tra questi due concetti è data dalla Direttiva n.2012/27/CE [28] che definisce il risparmio energetico come la quantità di energia risparmiata, determinata mediante una misurazione e/o una stima del consumo prima e dopo *l'attuazione di una misura di miglioramento dell'efficienza energetica*, assicurando nel contempo la normalizzazione delle condizioni esterne che influiscono sul consumo energetico; mentre definisce l'efficienza energetica come il rapporto tra un risultato in termini di rendimento, servizi, merci o energia e l'immissione di energia, ossia *il migliorare il valore dell'efficienza energetica (i.e. con l'utilizzo di energie alternative)*.

Il legislatore nazionale ha previsto per gli interventi volti al risparmio energetico un sistema di detrazioni fiscali [28], queste vengono di anno in anno determinate con la legge di stabilità, ad esempio, per il 2017, sono state applicate con la legge 11 dicembre 2016 n. 232 (Legge di Stabilità 2017).

Il modello delle comunità energetiche sembra essere un modello particolarmente interessante per testare l'applicazione della co-governance a livello di quartiere.

## 2.2 *Il Social project finance come modello di business per un'impresa/cooperativa di comunità*

Un altro elemento che si è ritenuto necessario approfondire in questa prima fase della ricerca anche alla luce dei risultati di questa ricerca, è stato quello del meccanismo di sostenibilità della impresa di quartiere.

Per quanto riguarda il sistema di sostenibilità economico-finanziaria di un'impresa/cooperativa di comunità, l'idea potrebbe essere quella di provare ad utilizzare il modello del *social project finance* ossia un nuovo strumento di finanziamento di progetti che hanno un sicuro impatto sociale. A titolo esemplificativo si può citare il primo e più importante progetto di social finance nato nel Regno Unito.

Il *Social Finance* nasce nel 2007 in UK come società volta ad intervenire nel settore della riabilitazione dei detenuti della città di Peterbough che, dopo aver scontato una pena detentiva di durata inferiore ai dodici mesi, presentavano difficoltà di reinserimento nel tessuto sociale.

Il progetto si è costituito grazie a professionisti provenienti da diversi settori, quello sociale, quello finanziario e governativo, con la finalità di ripensare gli strumenti economici e finanziari per avere una crescita economica, attraverso l'impatto sociale.

L'idea era quella di puntare sulla produzione di servizi per le persone svantaggiate e maggiormente vulnerabili con l'impiego di volontari e comunità organizzate (associazioni, fondazioni, non profit). Dopo quasi dieci anni di lavoro sono riusciti a far investire in questo progetto più di cento milioni di sterline ed oggi il loro lavoro supporta 2,000 detenuti con sentenze di breve durata della prigione di Peterbough, 380 bambini senza assistenza sanitaria nella contea dell'Essex, 4,500 giovani a rischio di abbandono scolastico, 3,000 anziani



senza alcuna assistenza, 2500 persone con seri disturbi mentali e 1400 senzatetto giovani e persone che dormono per strada [30].

Gli strumenti utilizzati per finanziare ogni singolo settore sono diversi, in particolare *i Social Investment Bank, i Social Impact Bonds ed i Development Impact Bonds*.

Lo strumento maggiormente utilizzato è proprio quello dei *Social Impact Bonds*, il cui meccanismo prevede che un soggetto pubblico si impegna a garantire indirettamente il finanziamento di un progetto di utilità sociale, gestito da un ente senza scopo di lucro, a fronte del raggiungimento di un "risultato". Le risorse vengono raccolte tra investitori privati che presentano uno specifico interesse verso il progetto e l'operazione verrà gestita da una società di investimento, che, per la fase operativa, si avvarrà del supporto di un ente senza scopo di lucro.

Una volta raggiunti gli obiettivi stabiliti, l'ente pubblico erogherà le risorse pattuite, che verranno in parte girate ai sottoscrittori dei *social impact bond* [31].

Ad esempio, il primo progetto del Social Finance in UK, sul reinserimento dei detenuti nella società, si è inizialmente sviluppato attraverso la raccolta di sottoscrizioni (obbligazioni/bonds) dei cittadini che erano interessati a finanziare questo tipo di progetti.

Successivamente, l'ente pubblico (in questo caso il Ministero della Giustizia UK) ha attivato il meccanismo di pagamento in quanto il progetto di rieducazione ha prodotto una diminuzione della recidiva, cioè un reale impatto del servizio offerto (un *blended value*).

Dopo nove anni dall'inizio di questo progetto si è dimostrato come attraverso l'investimento sia diminuita del *nove per cento* il numero di recidiva, pertanto i SiBo sono anche uno strumento di prevenzione e di intervento preventivo dei problemi sociali.

Tanto che, ad oggi, ad investire in questo progetto non sono più soltanto i cittadini, ma anche gli enti di rilevanza internazionale [32].

Tra gli ambiti di attività dell'impresa/ cooperativa di quartiere da incubare nel co-distretto si era ipotizzato che ci potessero essere ambiti già sperimentati negli anni precedenti di ricerca nell'ambito di questo progetto come l'economia circolare, i servizi collaborativi e la co-governance del patrimonio culturale. L'analisi di benchmark doveva servire a validare o falsificare questa ipotesi. Tra i servizi collaborativi rilevanti a livello di quartiere, il rapporto del PAR2017 aveva approfondito l'analisi dei servizi di mobilità, per esempio il car pooling. Il primo passo del lavoro per il PAR2018 è stato approfondire lo studio degli aspetti di policy e giuridici di alcuni dei servizi collaborativi che presentano maggiori complessità perché frutto dell'intreccio tra aspetti di governance ed aspetti infrastrutturali. Sono stati dunque approfonditi i wi-fi di quartiere e i servizi legati all'auto-produzione di energia, in particolare il tema delle cooperative energetiche. Partendo dal presupposto che la diffusione del paradigma smart nei vari settori di interesse strategico comporta una diversa modalità del vivere il contesto urbano, in cui l'interconnessione rappresenta uno dei pilastri fondamentali. L'utilizzo della rete ha infatti assunto un ruolo strumentale per il dispiegarsi del vivere cittadino: in questo senso, l'accesso alla rete implica tanto l'accesso ai dati e alle informazioni ivi contenute, ma anche ai servizi apprestati secondo canali non tradizionali. Questa fase della ricerca ha dunque approfondito il quadro di policy europeo sulla banda larga in generale e sul wi-fi nelle aree urbane in particolare e si è soffermata sul cd. wi-fi di comunità, presentando una rassegna delle principali esperienze e pratiche esistenti in Italia o a livello internazionale e indicando possibili strumenti giuridici per replicare tali modelli, ad esempio il caso di Coviolo Wireless a Reggio Emilia, dove è stato realizzato un wi-fi di comunità con la collaborazione tra Comune, imprenditori civici e operatori pubblici e privati. Questa fase della ricerca ha anche investigato quali strumenti previsti dall'ordinamento nazionale possono essere utilizzati da una cooperativa per realizzare questo tipo di servizio, come il baratto amministrativo o partenariato speciale. Infine, la ricerca si è concentrata sui servizi energetici, facendo leva sull'analisi di benchmark delle esperienze nazionali di successo come la Cooperativa di Comunità di Melpignano e mettendo in luce le possibilità offerte dall'ordinamento giuridico a un'istituzione come una cooperativa di comunità che agisca a livello di quartiere.



### 2.3 Analisi qualitativa di casi studio esemplari di imprese / cooperative di comunità

Le attività di approfondimento sul meccanismo di sostenibilità sono state realizzate attraverso l'incrocio tra l'analisi teorica, lo studio della letteratura sulle imprese/cooperative di comunità, e l'analisi qualitativa dei casi di cooperative di comunità sorte in ambito urbano (benché solo una in un ambito metropolitano complesso simile a quello di Roma). Nel dettaglio l'analisi si è sviluppata in tre fasi; analisi qualitativa dei casi studio, definizione di una matrice di valutazione e analisi di benchmark.

1. Analisi qualitativa dei casi studio: nella prima fase, per capire quali fossero gli elementi principali del modello economico-sociale delle cooperative, si è proceduto a selezionare e analizzare quattro casi studio che si considerassero particolarmente significativi.
2. Definizione di una matrice di valutazione: successivamente, è stata definita una matrice di valutazione, che riassume i risultati dell'analisi precedente e che permettesse di analizzare gli aspetti fondamentali del Social Business Model delle cooperative di quartiere.
3. Analisi di benchmark: una volta identificata la griglia di valutazione, questa si è applicata a casi concreti di cooperative di comunità. Quindi, la matrice di valutazione è stata applicata ai quattro casi selezionati precedentemente, oltre a due ulteriori imprese fondate più recentemente. In questo modo sia avuto la possibilità di testare l'efficacia della matrice di raccogliere le principali informazioni sulle cooperative di comunità in contesti urbane

In fine, le informazioni raccolte grazie a questa analisi sono andate a integrare il processo di co-progettazione del Social Business Model per la costituzione di CooperACTiva.

L'analisi dei casi studio ha adottato un criterio di comparazione *focused comparison* [33] con un principio *most different systems* [34]. L'analisi è stata suddivisa in due fasi. In una prima fase, è riguardata la selezione dei casi studio esemplari che, in un secondo momento, sono stati analizzati nel dettaglio. I criteri di selezione dei casi studio di imprese di comunità sono stati estratti in base al risultato della review della letteratura – sintetizzata nel paragrafo precedente:

- 1) scala urbana o di quartiere, *most different system comparison*
- 2) forma giuridica e governance
- 3) tipologia di attività
- 4) sostenibilità economico-finanziaria.

Il primo criterio di selezione si occupa di restringere il campo alle imprese/cooperative che operano in aree urbane o a scala di quartiere in Italia e permette di compararle con un caso studio esemplare di una impresa/cooperativa di comunità di un diverso sistema giuridico e sociale ma che al contempo mantenesse tutte le altre variabili stabili. È stato scelto come caso *most different* la Cooperativa francese *Hotel du Nord*, che rappresenta l'antesignano per le cooperative di comunità nelle aree urbane. *Hotel du Nord* ha un modello di sostenibilità economico-finanziaria che ne ha permesso lo sviluppo e la creazione di opportunità lavorative per gli abitanti dell'area. Inoltre, questa cooperativa opera nell'ambito della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale intangibile, presentando un modello di business simile a quello individuato nei casi italiani.

Gli altri criteri prendono in considerazione aspetti economici giuridici, come la tipologia di attività, o aspetti legati alla governance dell'impresa. La selezione, infatti, permette di analizzare casi paradigmatici di imprese/cooperativa di comunità che possano rappresentare l'esempio per la creazione di future imprese volte allo sviluppo economico inclusivo e partecipato di comunità urbane. Per questo si sono prese in esame solo imprese/cooperative che nel loro statuto dichiaravano esplicitamente l'intenzione di sviluppare prodotti e/o servizi al fine ultimo di supportare lo sviluppo di una comunità di riferimento e che svolgessero queste attività in un contesto urbano. A seguito di questa prima selezione si è poi preferito analizzare delle imprese in base alla loro capacità di sviluppare modelli di business sostenibile, e in particolare, sugli strands di lavoro

che erano emersi a seguito dell'analisi legislativa e alla elaborazione durante il processo di co-progettazione: turismo integrato sostenibile, servizi collaborativi di quartiere ed economia circolare. Successivamente si è data la priorità a cooperative/imprese che avessero già uno storico sufficiente per poter analizzare gli sviluppi delle loro attività sul territorio. Per questo si è preferito analizzare cooperative fondate da più di quattro anni e che avessero una rosa di servizi già definito. La disponibilità di uno storico delle attività cooperative ha permesso di raccogliere un maggior numero d'informazioni, poter analizzare una struttura di business più definita e avere una maggiore certezza sulla sostenibilità del modello economico. Infatti, nonostante le nascenti imprese possano comunque essere molto solide economicamente, il loro rischio imprenditoriale è più alto, e fa aumentare l'insicurezza sulla loro capacità di soddisfare i bisogni della comunità.

Alla fine del processo, si sono selezionate quattro imprese/cooperative di comunità, nel contrasto urbano, che svolgessero attività nei tre trend di lavoro selezionati e che fossero nate precedentemente al 2015. Alla fine del processo, si è deciso di analizzare le seguenti imprese:

1. la **Cooperativa Melpignano**, come esempio di comunità che svolge attività inerenti l'Economia circolare.
2. il **Postmodernissimo**, come esempio di una cooperativa che fornisca servizi collaborativi di vario titolo al quartiere.
3. la **Cooperativa La Paranza**, come esempio di una cooperativa che ha adottato un modello imprenditoriale per la cura e valorizzazione del patrimonio culturale urbano.
4. la cooperativa di comunità **Hotel du Nord**, come esempio internazionale di modello di cooperativa di quartiere.

Una volta individuati i casi studio si è proceduto ad analizzare nel dettaglio queste quattro realtà. Questa prima analisi ha permesso di comprendere gli elementi comuni a tutte e le cooperative selezionate, e che quindi si reputa necessario analizzare anche nell'analisi di benchmark. Ad esempio, in tutti e quattro i casi, il punto di partenza delle cooperative è stato lo sfruttamento delle risorse locali. Infatti, le quattro cooperative hanno saputo sfruttare le risorse, materiali e immateriali già presenti nel territorio, il cinema (nel caso del Postmodernissimo), le catacombe (nel caso della Paranza), le case (nel caso di Hotel du Nord) e le capacità tecniche (nel caso della cooperativa di Melpignano), per creare prodotti e servizi innovativi. Successivamente l'analisi dei quattro casi ha permesso di studiare quegli elementi, che anche non essendo comuni a tutti i casi, hanno comunque contribuito al successo di una di queste cooperative. Ad esempio, le fonti di sostentamento economico. Infatti, le fonti dei ricavi differiscono fra i progetti, ma ciò nonostante si è notato come questa particolare parte del Social Business Model ha avuto una forte rilevanza nello sviluppo delle cooperative. Negli esempi di Hotel du Nord, La Paranza e Postmodernissimo vi è un rapporto *business to clients*, e i servizi vengono venduti direttamente ai clienti a fronte di un pagamento. Invece, nel caso di Melpignano la catena del valore è più complessa, e vi è un rapporto *business to business* con il GSE per lo scambio di energia e il pagamento del surplus prodotto. Di seguito vengono presentate le descrizioni generali delle cooperative che ha permesso la definizione della matrice.

### **Cooperativa Melpignano**

La Cooperativa di Comunità di Melpignano è la prima cooperativa di comunità sviluppata in Italia, con lo scopo di sviluppare una rete di impianti fotovoltaici nella città, installando pannelli solari sui tetti di case, aziende e edifici pubblici. L'installazione della rete ha permesso, un risparmio energetico, e quindi economico alle famiglie che hanno aderito al progetto. L'installazione delle tecnologie di produzione di energia rinnovabile ha permesso anche lo sviluppo delle competenze territoriali, grazie all'utilizzo delle risorse umane e professionali della comunità (ingegneri, elettricisti, fabbri), e l'attivazione di un'economia locale virtuosa. La cooperativa, grazie all'installazione dei pannelli solari, ha avuto un grande riscontro mediatico, sociale ed economico, che ha fatto sì che la comunità si impegnasse in altre attività sul territorio al fine di promuovere uno sviluppo sociale-ambientale sostenibile. Fra le attività sviluppate dalla comunità la più importante è l'installazione di impianti di erogazione di acqua potabile, chiamate "Case dell'Acqua". Questo progetto

permette da un lato di valorizzare l'acqua pubblica come risorsa per la comunità, dall'altra di ridurre drasticamente il consumo di plastica.

Per analizzare il modello di business, è necessaria una differenziazione per attività, visto che l'installazione dei pannelli solari e quella delle Case dell'Acqua hanno modelli economici differenti.

- **Istallazione pannelli solari:** la copertura dell'investimento necessario all'installazione i primi 33 impianti, di circa 400.000 euro, è stata ottenuta grazie a un prestito erogato da Banca Etica. Una volta terminata l'installazione, la gestione dell'energia pulita, prodotta grazie al sistema, è stata data in gestione al Gestore dei Servizi Energetici (da qui in poi GSE), il quale concedeva energia gratis per 20 anni ai cittadini che avevano partecipato all'iniziativa e riconosceva loro anche il surplus energetico. Il riconoscimento del surplus energetico permetteva ai cittadini di avere un'entrata monetaria che andava a coprire, in parte, il pagamento del mutuo ottenuto per l'investimento iniziale. Così facendo, il progetto ripagava l'investimento iniziale grazie alla creazione di un surplus energetico, energia prodotta dal sistema che eccedeva i bisogni dei cittadini coinvolti, e al tempo stesso, attivava l'economia locale offrendo lavoro ad alto valore ai membri della cooperativa.
- **Installazione Case dell'Acqua:** per quanto riguarda le Case dell'Acqua, la cooperativa riesce a creare esternalità positive per l'ambiente tramite un servizio a costo zero per la cooperativa, contribuendo a risolvere il problema dello smaltimento delle bottiglie di plastica e dell'inquinamento dovuto al trasporto della stessa. In questo caso la copertura dei costi del servizio viene ottenuta tramite la vendita del servizio stesso. Il margine prodotto dalla differenza del costo dell'acqua pubblica e degli altri costi variabili e quanto ricavato dalla vendita, contribuisce a coprire i cosiddetti gli investimenti necessari e i costi fissi (l'installazione delle case, il personale necessario, etc). La grande potenzialità, economico ed ambientale di questo servizio si nota anche dal fatto che più di cinquanta Case dell'Acqua sono state installate in un breve periodo in altrettanti comuni limitrofi.

### ***Postmodernissimo - Anonima Impresa Sociale Società Cooperativa***

Il Postmodernissimo è il primo esempio in Italia di un cinema di comunità. Grazie alla creazione di una cooperativa di comunità, l'Anonima Impresa Sociale Società Cooperativa, quattro ragazzi hanno coinvolto i cittadini nella riapertura di un luogo storico per la città di Perugia: il cinema Modernissimo. Il Postmodernissimo non è solo un progetto di rigenerazione urbana ma anche e soprattutto di riqualificazione culturale. L'Anonima Impresa Sociale Società Cooperativa ha saputo rivoluzionare il concetto di cinema, e trasformarlo da luogo attrezzato per la visione di film in un vero e proprio centro culturale, dove si possano sviluppare progetti di varia natura legati alle arti e alla cultura. La cooperativa ha quindi avuto la capacità di sviluppare un modello di business aperto alla comunità, grazie anche allo sviluppo di un azionariato diffuso e ad una partecipazione attiva dei cittadini nelle scelte dei servizi.

Il business model del Postmodernissimo si articola in due fasi.

1. In un primo momento, la cooperativa ha dovuto ottenere i fondi necessari per la ristrutturazione del cinema. Questa attività si è rivolta direttamente al futuro pubblico del cinema. Infatti, la cooperativa ha aperto una raccolta fondi che ha permesso alla collettività di partecipare attivamente alla rigenerazione del cinema. La raccolta ha seguito due binari paralleli. Da un lato, grazie a un azionariato diffuso, si è data la possibilità ai cittadini di diventare soci utenti della cooperativa, e così facendo di fornire capitale. Dall'altro lato, la cooperativa ha lanciato una campagna di crowdfunding che dava la possibilità di poter contribuire al progetto senza necessariamente diventare soci. Questo strumento è più flessibile, non è vincolato a limiti normativi, e che quindi concedeva di poter fare una donazione libera partendo da 10€.
2. In un secondo momento, che è coinciso con l'apertura del cinema, la cooperativa si è dovuta assicurare la sostenibilità economica-finanziaria. Il Postmodernissimo si assicura la copertura delle le spese di gestione grazie principalmente alla vendita dei biglietti del cinema e degli altri servizi. In particolare, essendo la comunità parte attiva nella definizione nelle attività del cinema, è stato

possibile sviluppare dei servizi personalizzati per la collettività, creando un vantaggio competitivo del cinema rispetto alla concorrenza.

### **La Paranza**

La cooperativa di comunità La Paranza è costituita nel 2006 da giovani del Rione Sanità per valorizzare il proprio territorio. Dopo più di dieci anni di lavoro, oggi la cooperativa ha una forte esperienza nella gestione di servizi turistici. Infatti, La Paranza gestisce le Catacombe di San Gennaro, quelle di San Gaudioso e propone una vasta di visite guidate e tour guidati nel quartiere Sanità, raggiungendo più di 100 mila visitatori. La cooperativa ha sviluppato anche servizi di ospitalità grazie alla gestione della "Casa del Monacone", struttura ricettiva nel cuore del Rione, della "Casa Tolentino" sulla collina di San Martino. Tutte le attività svolte dalla cooperativa mirano al fine di favorire il recupero, la valorizzazione del patrimonio storico-artistico della città e in particolare del Rione Sanità.

Il progetto parte da un cambio di mentalità, che basa la rinascita del quartiere sulla volontà di "fare" dei propri residenti, che nel caso specifico del Rione, si manifesta con la volontà di utilizzare le esperienze della comunità al fine di cambiare la realtà del quartiere. Questa motivazione ha fatto sì che oltre alla ristrutturazione della Catacomba e l'organizzazione dei tour, la cooperativa si occupasse anche di rendere fruibili le aree inaccessibili del Rione, di fornire formazione ai giovani del territorio per dar loro conoscenze pratiche sull'organizzazione delle visite guidate, e che quindi gli permettesse in un futuro di lavorare per la cooperativa.

Lo sviluppo delle attività della cooperativa è stato possibile grazie alla vincita del bando indetto da Fondazione CON ILSUD con il progetto "San Gennaro extra moenia: una porta dal passato al futuro" che già dalle sue prime fasi sottolineava il fine principale della cooperativa, ovvero di promuovere l'occupazione giovanile del Rione attraverso il recupero/valorizzazione beni storico-artistici. I fondi così raccolti gli hanno permesso di cominciare la ristrutturazione delle catacombe, di sviluppare attività turistiche nel Rione e di creare un indotto economico e a generare degli impatti occupazionali positive sulla comunità.

### **Hotel du Nord**

L'Hotel du Nord è una cooperativa di comunità, che nell'ordinamento francese viene definita come "Société Coopérative d'Intérêt Collectif" sviluppata nei distretti settentrionali di Marsiglia all'inizio del 2011. Il suo principale obiettivo è quello di promuovere lo sviluppo economico e sociale dei distretti al fine di mantenere vivo il patrimonio culturale della zona e migliorare la vita degli abitanti. Infatti, Hotel du Nord si propone di sviluppare il turismo dell'area, offrendo ospitalità nei distretti grazie a una rete di più di 60 camere, e di promuovere la scoperta del territorio, grazie più di cento passeggiate patrimoniali organizzate dagli stessi padroni di casa e/o soci del progetto. La cooperativa ha poi saputo sfruttare le sue capacità per posizionarsi come fulcro di un sistema di turismo sostenibile al livello europeo, diventando così una delle prime *heritage communities* del Faro Convention Network. Al fine di rafforzare la sua posizione Hotel du Nord ha anche sviluppato una piattaforma virtuale per la promozione e la vendita di servizi turistici sostenibile.

Così come Postmodernissimo, Hotel du Nord riesce ad essere economicamente sostenibile grazie ai ricavi delle proprie attività. In questo caso non è stato necessario un investimento iniziale rilevante, come nel caso di Postmodernissimo, ma la cooperativa ha concentrato i suoi sforzi per cambiare l'immagine dell'area così da poter trasformare le risorse già a disposizione in risorse economiche. Ad esempio, le camere che prima erano vuote e inutilizzate sono state trasformate in strutture ricettive, così che i visitatori oltre ad avere un alloggio a un prezzo competitivo potessero anche prendere parte alla vita della comunità e conoscerne la storia e cultura.

## 2.4 Definizione di una matrice di valutazione e analisi di benchmark

Lo studio dei quattro casi ha permesso di comprendere quali fossero i fattori del Social Business Model dei progetti in esame, che era necessario investigare nella analisi di benchmark. Per questo motivo, si è proceduto ad elaborare, grazie anche ad evidenze emergenti dall'analisi della letteratura, una matrice che potesse raccogliere le informazioni fondamentali di una impresa/cooperativa di comunità.

La matrice sviluppata tiene in considerazione le caratteristiche necessarie per creare un modello di business e che permettano di sviluppare attività con fine sociale-culturale ma al tempo stesso capaci di raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria attraverso anche lo sviluppo di strumenti finanziari di lungo termine e/o sociali. Per questo motivo la matrice comprende gli elementi fondamentali che compongono il business model di un'impresa a scopo sociale che coinvolga nella sua gestione la comunità. In particolare, si è ritenuto necessario comprendere per ciascuna cooperativa/impresa: le attività, i momenti di maggiore importanza del progetto (*milestones*), gli *stakeholders* coinvolti nella progettazione e realizzazione dei progetti, le risorse della comunità che l'impresa ha saputo integrare, le fonti di ricavo che permettono la sostenibilità economica del progetto e i benefici che l'impresa ha generato grazie alla creazione di sinergie fra impresa e territorio (*outputs, outcomes* e impatti).

**Tabella 1. Matrice di valutazione cooperative di comunità**

Elementi della matrice	Descrizione degli elementi
Ambito di attività	La descrizione delle attività permette di comprendere quale sia il campo di azione delle cooperative e definire i confini di un possibile intervento. Ogni azienda ha una sua peculiarità che dipende anche dal tipo di attività svolta e come questa si rivolga ai destinatari del prodotto/servizio.
Milestones	L'analisi delle <i>milestones</i> del progetto illustra come queste cooperative si siano evolute nel tempo e quali sono state i punti di svolta dei progetti che ne fatto sì che l'impresa si sviluppasse. L'analisi delle <i>milestones</i> prende in considerazione in particolare la propensione al rischio [35] degli attori civici.
Analisi degli stakeholder	La mappatura dei diversi portatori d'interesse consente di comprendere come le imprese si integrino con il territorio e l'importanza di coinvolgere nella realizzazione dei servizi una varietà di attori e competenze.
Risorse	Lo studio delle risorse integrate dalla cooperativa permette di capire come le cooperative siano state in grado di mettere a sistema le risorse della comunità, in particolare quelle inutilizzate o sottoutilizzate.
Ricavi	L'analisi dei ricavi fa luce su come la cooperativa riesca a fornire dei servizi che le permettano di ricevere un compenso dai loro utilizzatori. Inoltre, lo studio delle entrate monetarie permette di comprendere come il modello di business è stato sviluppato per rendere l'impresa sostenibile economicamente.
Output, outcomes, impatti	L'analisi di <i>outputs, outcomes</i> e impatti consente di analizzare come le attività svolte dalla cooperativa abbiano un riscontro concreto sul territorio e siano misurabili nel breve, medio e lungo periodo: - <b>outputs</b> → avviamento di attività di produzione di servizi collaborativi di comunità e realizzazione di progetti; creazione di posti di lavoro all'interno della cooperativa; - <b>outcomes</b> → <i>outcomes</i> economici (attività continua di produzione di servizi collaborativi di comunità; creazione di posti di lavoro stabili; proprietà di infrastrutture di quartiere/distretto; partecipazione in partenariati sociali); <i>outcomes</i> sociali (integrazione di comunità vulnerabili e minoranze); <i>outcomes</i> culturali (sviluppo di attività culturali);

	- <b>impatti</b> → innesco di economie di agglomerazione urbana a livello di quartiere e/o di distretto; impatti ambientali; rigenerazione urbana a livello del quartiere/distretto.
--	--

La matrice di valutazione è stata sottoposta a un primo test preliminare attraverso il lavoro portato avanti sul campo di assistenza tecnica nel co-distretto per l'accompagnamento della cooperativa di quartiere "CooperACTiva". Trattandosi di un esperimento in itinere, la parte relativa alla valutazione degli output, outcomes e impatti di CooperACTiva sul territorio e sulla comunità è stato sviluppato in maniera preliminare. Il team LabGov si è concentrato sull'analisi quantitativa del contesto urbano, analizzando i principali indicatori di tipo economico sociale del quartiere, permettendo in prima battuta di comparare questi indicatori con quelli delle altre aree della città, dando così una prima valutazione dei bisogni sociali ed economici del quartiere, e al tempo stesso dando la possibilità di comparare, una volta passati gli anni, la futura situazione con quella attuale, misurando gli impatti di lungo termine che CooperACTiva potrebbe generare.

Infatti, si ritiene che la cooperativa di comunità abbiano la capacità di influenzare la collettività nel lungo periodo e che quindi siano in grado di influenzare gli indicatori macroeconomici del quartiere. Quindi per poter misurare questi impatti è necessario poter misurare gli indicatori di performance, prima e dopo lo sviluppo della cooperativa. In particolare, viste le peculiarità delle imprese/cooperative di comunità gli indicatori presi in considerazione sono di carattere sociale (indicatore di sviluppo umano e di una vita sana, indicatore del disagio sociale), economico (reddito imponibile per abitante, numero di famiglie con problemi economici, tassi occupazionali) e di valutazione dei servizi offerti (imprese e servizi offerti nel territorio). Purtroppo, per quanto riguarda le cooperative facenti parte del benchmark, non è stato possibile svolgere una accurata e completa analisi degli impatti delle cooperative a causa della recente costituzione delle cooperative e della mancanza di dati. Per questo motivo si è preferito non includere gli impatti nell'analisi di benchmark in questione.

La matrice di valutazione delle imprese, così come descritta nel paragrafo precedente, è stata applicata a sei cooperative di comunità, fra cui le quattro cooperative sopracitate. I risultati prodotti dall'analisi sono stati riassunti in schede, attraverso le quali è stato possibile avere una descrizione preliminare delle cooperative.

Le cooperative oggetto di analisi sono: Cooperativa la Paranza, Comunità Cooperativa Melpignano, Mest - comunità a regola d'arte, Postmodernissimo - Anonima Impresa Sociale Cooperativa, Impossibile - Cooperativa di comunità Reggio Emilia e Hotel du Nord. La seguente tabella riassume i valori ottenuti dall'analisi di Benchmark che poi verranno descritti in maniera separata per ciascun caso.

**Tabella 2. Riassunto valori analisi di Benchmark**

Elementi della matrice	Elementi rilevati nell'analisi di Benchmark
<b>Attività</b>	Valorizzazione del territorio, produzione energia, creazione di servizi culturali artistici.
<b>Milestones</b>	Vincita di un bando pubblico, avvio delle attività, attenzione mediatica, ampliamento delle attività
<b>Stakeholders</b>	Fondatori della cooperativa, associazione locali, enti locali, banche, imprenditori privati, artisti, membri della comunità
<b>Risorse</b>	Patrimonio culturale, edifici, finanziamenti, know-how
<b>Ricavi</b>	Ricavi da servizi, ottenimento di finanziamenti, vincita di bandi
<b>Output e outcomes</b>	Output (produzione di servizi energetici, culturali, creativi); outcomes economici (creazione di posti di lavoro), outcomes sociali (integrazione di comunità vulnerabili), outcomes/impatti culturale (sviluppo di attività culturali).

L'applicazione della matrice, rispetto alla prima analisi qualitativa, permette di isolare in maniera più schematica i diversi aspetti della cooperativa, e di comprendere con maggiore dettaglio come i diversi elementi hanno impattato sulle attività e i risultati, per questo motivo è stata applicata anche ai casi sopradescritti. In aggiunta, questa ulteriore analisi ha poi permesso di riassumere le informazioni già ottenute

ed integrarle con le informazioni che si sono rilevati importanti negli altri casi. Nei paragrafi seguenti, vengono presentate le informazioni della matrice di analisi per ciascuna cooperativa di comunità in contesto urbano.

### **Cooperativa Melpignano**

**Attività:** la cooperativa di comunità di Melpignano ha saputo sviluppare due differenti servizi: l'installazione dei pannelli solari e quella delle Case dell'Acqua. Oltre a questi due servizi, precedentemente descritti, la cooperativa si sta impegnando per introdurre l'apicoltura bio sostenibile. Questo nuovo filone di attività sottolinea la capacità della cooperativa di saper evolversi, cambiando raggio d'azione delle attività, ma mantenendo i principi di sostenibilità ambientale tipici di questa cooperativa.

**Milestones:** la polifunzionalità della cooperativa viene sottolineata quando i momenti fondamentali della cooperativa vengono presi in esame. Infatti, le due date fondamentali per la cooperativa sono, il 2011, data in cui la cooperativa ha cominciato l'installazione dei pannelli, e il 2013, data in cui ha cominciato l'installazione delle Case dell'Acqua.

**Risorse:** una delle principali particolarità della cooperativa è che non base le sue attività su risorse materiali ma bensì sulle conoscenze della comunità e il patrimonio culturale della cooperativa. Infatti, gli investimenti della cooperativa che hanno portato all'installazione dei pannelli solari e delle Case dell'Acqua non erano necessariamente legati al territorio, ma bensì alle capacità tecniche dei soci della cooperativa.

**Ricavi:** come precedentemente descritto il modello di business dei pannelli solari è particolare, ma tipico dei servizi energetici. Mentre il modello delle case dell'acqua rispecchia quello comune dei business to client, dove i ricavi vengono ottenuti dalla vendita del servizio.

**Output:** i servizi offerti dalla cooperativa fanno sì che questi producano energia pulita e forniscano un'alternativa all'acquisto di acqua in bottiglia.

**Outcomes:** grazie ai servizi offerti dalla cooperativa, la comunità ha ridotto il suo impatto ambientale e ridotto l'utilizzo di bottiglie di plastica.

### **Postmodernissimo - L'Anonima Impresa Sociale**

**Attività:** Il Postmodernissimo è un cinema, ma anche un luogo d'incontro culturale. La caratteristica più importante delle attività del Postmodernissimo è che queste vengono scelte dagli stessi soci utenti della cooperativa. Infatti, non solo gli utenti hanno la possibilità di scegliere la programmazione del cinema, ma possono promuovere servizi specifici per le loro esigenze. Questa nuova forma di co-programmazione è di grande successo, al punto che, successivamente un primo periodo in cui la cooperativa ha collaborato con l'associazione Effetto Cinema, l'Anonima Impresa Sociale ha preso in gestione anche il Cinema Metropolis di Umbertide.

**Milestones:** due sono i momenti fondamentali per la cooperativa: l'apertura del teatro e l'inizio della gestione del Cinema Metropolis. La prima ha fatto sì che il cinema avesse la capacità di produrre servizi e di generare ricavi. Per quanto riguarda la gestione del Cinema Metropolis, risulta un evento importante per il futuro della cooperativa in quanto è il primo tentativo della cooperativa di esportare il modello di business del Postmodernismo ad altre realtà, e quindi, potrebbe aprire le porte a future ulteriori collaborazioni e alla diffusione di un nuovo modello di cinema.

**Risorse:** la risorsa principale della cooperativa è chiaramente il cinema. Infatti, grazie alla collaborazione con la famiglia proprietaria delle mura e all'azionariato diffuso, i quattro giovani fondatori hanno fatto sì che un luogo ormai abbandonato si trasformasse, e diventasse un luogo che generasse ricchezza per la comunità.

**Ricavi:** come precedentemente descritto, il sistema di ricavi del Postmodernissimo, rispecchia quasi perfettamente quello di un cinema moderno, con i ricavi ottenuti grazie alla gestione corrente, come la vendita dei biglietti e all'affitto di spazi per attività. La particolarità, è che il cinema fornisce anche i servizi più "sociali" che a loro volta però riescono a produrre ricavi, ad esempio il cinema per bambini.



Output: l'output principale delle cooperative è la rigenerazione del cinema, che ha permesso di trasformarlo in uno spazio polifunzionale in cui i cittadini potessero sviluppare attività artistiche culturali. Inoltre, attraverso la gestione corrente il Postmodernissimo crea anche posti di lavoro e un flusso di persone ed economico in entrata nel quartiere.

Outcomes: la rigenerazione del cinema ha fatto sì che, indirettamente, l'intera zona limitrofa acquisisse nuova vita e, con il passare del tempo, nelle vicinanze del cinema aprissero ristoranti, bar e altre attività commerciali.

### **Cooperativa la Paranza, Napoli.**

Attività: la cooperativa la Paranza, nasce nel Rione Sanità, un quartiere diviso da grandi contrasti e con una situazione economica e sociale difficile, che però nasconde grandi risorse, come le Catacombe di San Gaudioso. Da qui nasce l'idea di accompagnare con un tour turistico le persone attraverso le bellezze storico culturali del quartiere.

Milestones: i due momenti cruciali per la cooperativa sono il 2006 e il 2008. Nel 2006, la nascente cooperativa ottiene la possibilità di lavorare alle Catacombe, mentre solo due anni dopo, nel 2008, la cooperativa vince il bando storico-artistico della Fondazione "con il Sud", che gli permette di ottenere i fondi per la ristrutturazione e l'apertura al pubblico delle Catacombe.

Stakeholders: nella cooperativa sono confluiti i diversi portatori d'interesse che già operavano sul territorio. Per questo gli *stakeholders* della cooperativa sono molteplici, e di diversa tipologia: parrocchie locali (ad esempio Santa Maria della Sanità), fondazione locali (ad esempio la Grimaldi Onlus), istituzioni locali e nazionali (ad esempio FAI e AAMS), banche (ad esempio Banco di Napoli) e investitori privati (ad esempio Parmacotto).

Risorse: come nel caso di Hotel du Nord, la risorsa principale della cooperativa è il patrimonio artistico culturale del quartiere. In particolare, la gestione della Catacomba di San Gaudioso ha permesso di sviluppare le attività della cooperativa e di attirare sul quartiere l'attenzione dell'amministrazione locale, dei media e soprattutto dei turisti. Un ulteriore risorsa fondamentale per il successo della cooperativa è stato l'alto capitale umano, sociale e professionale dei soci fondatori, che ha fatto sì che la cooperativa avesse in grembo le risorse tecniche per la ristrutturazione e la gestione del patrimonio artistico-culturale.

Ricavi: i primi flussi di cassa in entrata della cooperativa sono stati generati dalla vincita del bando Welcom. I soldi ottenuti dal bando hanno dato la possibilità alla cooperativa di coprire l'investimento iniziale di ristrutturazione delle Catacombe, che come precedentemente descritto, è stato un importante crocevia per lo sviluppo dei servizi della Paranza. Una volta che la cooperativa ha acquisito popolarità e ha sviluppato un pacchetto completo di tour turistici, i ricavi hanno potuto essere generati dalla vendita dei biglietti del tour e degli altri servizi offerti.

Output: la cooperativa è stata in grado di rigenerare le catacombe, rendendole accessibile e far sì che il suo valore fosse riconosciuto dalla collettività, trasformandolo in un'attrazione turistica e risorsa per il quartiere.

Outcomes: la cooperativa è stata capace di creare una realtà economicamente sostenibile, che riesce ad attrarre ricchezza nel quartiere e distribuirla al suo interno. Questo grazie alla sua capacità, creare un indotto commerciale, posti di lavoro e benessere per la comunità (con circa trenta giovani direttamente impegnati nelle attività). In aggiunta, le attività organizzate dalla cooperativa hanno contribuito alla riscoperta del patrimonio storico-culturale della zona, rendendolo un polo attrattivo anche per persone esterne al quartiere.

### **Hotel du Nord**

Attività: come precedentemente descritto, Hotel du Nord fornisce una varietà di servizi legati al territorio. In particolare, la cooperativa ha sviluppato oltre ai servizi turistici, quali ospitalità e passeggiate, un portale per poter raccogliere queste tipologie di servizi e altre attività, tutte legate allo sviluppo sostenibile, creando un network di imprese che promuovono una nuova tipologia di turismo, più radicato nella comunità e attento alle dinamiche locali. In aggiunta, Hotel du Nord ha messo a sistema anche diversi produttori locali, al fine di

mettere in mostra il patrimonio culturale dei quartieri settentrionali di Marsiglia attraverso questi prodotti e dando la possibilità ai visitatori di apprezzare una diversa sfaccettatura della tradizione locale.

Milestones: uno dei momenti cruciali per la cooperativa, è stata l'elezione di Marsiglia come capitale della cultura nel 2014. Quest'evento ha permesso alla cooperativa di ottenere visibilità a livello europeo grazie al grande numero di turisti internazionali che hanno visitato la città. In aggiunta, a causa del sovrappopolamento di Marsiglia, molti turisti hanno visto in Hotel du Nord la possibilità di "scappare" dal caos del centro, permettendo alla cooperativa di ospitare un alto numero di clienti, e quindi di dare notorietà e stabilità economica-finanziaria alla cooperativa.

Risorse: Hotel du Nord ha avuto la capacità di sfruttare delle risorse inutilizzate del quartiere e trasformarle in risorse economiche. Questo cambiamento è stato possibile grazie alla capacità della cooperativa di comprendere che vi era un bisogno inespresso che poteva essere sfruttato per la rigenerazione della zona. Questo bisogno era legato ad una varietà di servizi, tra cui un vicino ospedale, che attiravano persone, prevalentemente francesi, che erano cercavano una sistemazione temporanea, ma al tempo stesso avessero il bisogno di sentirsi a casa. Hotel du Nord ha quindi saputo sfruttare questo "turismo" locale, offrendo un servizio diverso dal tradizionale hotel o Airbnb, che manteneva i prezzi bassi e forniva ai clienti la sensazione di essere parte della comunità.

Ricavi: in attesa che la piattaforma si sviluppi e crei capacità economica, i ricavi provengono principalmente dall'erogazione dei servizi di ospitalità e dagli altri servizi turistici. Questi servizi hanno una marginalità molto alta e garantiscono una gestione flessibile grazie anche a costi fissi non elevati.

Output: i servizi offerti sono sicuramente il principale risultato diretto della cooperativa. Questi servizi hanno fatto sì che le persone cominciarono a confluire nel quartiere, dando dinamicità ai distretti, e attivando un circolo economico virtuoso per la comunità.

Outcomes: gli outcomes sul territorio sono già visibili. Il lavoro svolto dalla comunità gli ha permesso di diventare una Faro community e di diventare uno dei punti fermi del Faro Network. In aggiunta, grazie ai servizi offerti i distretti hanno ospitato più di 10.000 passeggeri, creando un flusso economico di una certa rilevanza per i distretti in toto e non soltanto per la comunità di riferimento di Hotel du Nord.

Una volta conclusi di analizzare i quattro casi studio selezionati per l'analisi preliminare, la matrice è stata applicata anche agli altri due casi di cooperativa di comunità. Nel caso di Impossibile l'analisi non ha potuto avere lo stesso livello di completezza a causa della recente costituzione della cooperativa e la mancanza di informazioni.

### **Mest – Comunità a regola d'Arte**

Attività: Mest è una cooperativa di comunità che mira a valorizzare il quartiere storico di Bari Madonella, attraverso la promozione di servizi di scambio, idee e risorse, fra artisti e imprenditori. La prima attività svolta da Mest è quella del Palco diffuso. Attraverso la collaborazione fra i membri della cooperativa, è stato possibile sviluppare spettacoli in varie zone del quartiere, principalmente nei locali/negozi degli imprenditori soci. Questa attività ha avuto lo scopo di aumentare l'offerta di servizi culturali del quartiere, concerti, spettacoli teatrali e performance di vario genere, e al tempo stesso dare visibilità ai locali/negozi dei soci, dando la possibilità agli imprenditori di attirare gli spettatori dello spettacolo nei propri locali commerciali.

Milestones: i momenti cruciali del progetto sono stati l'inaugurazione del palco diffuso e la chiamata agli artisti. Il palco diffuso, svolto nell'Ottobre 2016, frutto della condivisione di idee e competenze fra artisti e commercianti, ha permesso di presentare Mest all'intera comunità e di fornire una anticipazione dei servizi offerti della cooperativa. Per quanto riguarda la chiamata agli artisti, questo evento segnala come la cooperativa stia crescendo e cerchi nuova "linfa" al fine favorire la partecipazione della comunità nello sviluppo di opportunità, lavorative ed artistiche, e di un'economia alternativa co-partecipata.

Stakeholders: i portatori d'interesse della cooperativa sono vari artisti, commercianti, associazioni e cittadini. Tutti questi portatori d'interesse partecipano nella ideazione e fruizione di attività, fornendo ciascuno le sue competenze. In particolare, imprenditori e artisti sono le due categorie maggiormente coinvolte

nell'organizzazione delle attività e motore delle cooperative. Grazie alla loro collaborazione è possibile innescare un circolo virtuoso, in cui ognuno è funzionale all'altro, e che crea valore per la comunità.

Risorse: nel contesto di Mest i servizi offerti sono prevalentemente di tipo immateriale, per questo le uniche risorse necessarie sono le competenze artistiche dei soci. Queste vanno a creare sinergie con gli spazi offerti dall'altra categoria di soci, gli imprenditori. Quindi bar/negozi/locali diventa il palcoscenico del patrimonio artistico-culturale, trasformandosi da luoghi commerciali a punti d'incontro e scambio.

Ricavi: la cooperativa sostiene le sue attività attraverso i servizi offerti. Tuttavia, non è possibile definire con certezza la sostenibilità di questo social business model vista la recente nascita della cooperativa.

Output: la cooperativa è stata in grado di favorire l'integrazione di due portatori d'interesse molto diversi fra loro, come gli artisti e imprenditori, che favorisce la creazione di sinergie ed externalità positive che aggiungono valore alla comunità e contribuiscono a portare l'arte nei luoghi più inaspettati.

Outcomes: la cooperativa è stata fondata recentemente, e per questo non è possibile ancora misurarne gli *outcomes*.

### **Impossibile - Cooperativa di comunità Reggio Emilia**

Attività: La cooperativa Impossibile è ancora in fase di sviluppo e le sue attività sono solo in fase di progettazione. In ogni caso, la cooperativa si posiziona come una società multiservizio che ha come principale scopo quello di favorire la riattivazione dei quartieri di Santa Croce e Mirabello e creare coesione sociale al loro interno. La prima attività che verrà sviluppata sarà quella di un 'mercato internazionale di quartiere'. Il mercato sarà il luogo dove le diverse culture ed etnie potranno sperimentare attività imprenditoriali con un impatto sociale e economicamente sostenibili. La seconda idea progettuale riguarda lo sviluppo di laboratori di vario genere per i giovani della "Stazione Educativa" (giovani facenti parte l'oratorio Don Bosco e lo Spazio Raga).

Stakeholders: hanno partecipato al processo di creazione della cooperativa più di 20 soggetti (enti, associazioni e istituzioni). Fra gli altri hanno partecipato al progetto anche l'Ausl e il Comune di Reggio Emilia. Dei venti partecipanti al progetto ben 12 sono diventati soci fondatori, con capofila il consorzio sociale Oscar Romero.

Risorse: la nascente cooperativa potrà far affidamento sui fondi vinti grazie alla vincita del bando del Welcom della Fondazione Mondadori.

Ricavi, output, outcomes e impatti: il progetto non è ancora sufficientemente maturo per definire la struttura economica del progetto e gli impatti che questa avrà sul territorio.

L'analisi di Benchmark ha permesso di avere una prima mappatura delle cooperative di quartiere e di comprenderne le principali caratteristiche. Le informazioni così raccolte sono poi andate a confluire nel processo di assistenza tecnica e di accompagnamento alla creazione di CooperACTiva, e in particolare hanno fornito un valido esempio e guida per la prima strutturazione del Social Business Model della cooperativa.

## **2.5 Accompagnamento della costituzione e stesura di un social business plan di una cooperativa di comunità nel co-distretto "Alessandrino-Centocelle-Torre Spaccata"**

In parte a valle e in parte in contemporanea rispetto allo sviluppo della matrice è stato realizzato un Urban Living Lab in scala micro e concentrato. Il percorso è stato progettato dal punto di vista metodologico e coordinato dal team LabGov e la sua implementazione è stata supportata da tecnici, nello specifico lo studio di commercialisti Dili e associati e LegaCoop Nazionale. Dal punto di vista metodologico, LabGov ha attinto alla letteratura sulla metodologia Urban Living Lab e il design thinking per il social business modeling [36; 37; 38; 39] e adattandolo a un percorso di service co-design per generare imprese e istituzioni di comunità.

Il percorso è stato strutturato attraverso un percorso di accelerazione e assistenza tecnica, costituito in una fase di *mentorship advisory* per incubare la costituzione della Cooperativa e una fase di *co-design* finalizzata

alla prototipazione del social business model della cooperativa. Il percorso si è svolto alternando riunioni ad hoc con consulenti e momenti laboratoriali. Dal punto di vista cronologico, il periodo nel quale si sono svolti gli incontri è ricaduto L'arco temporale tra l'8 ottobre e il 19 dicembre 2018 è stata portata avanti l'attività di assistenza tecnica e accompagnamento (i.e. mentoring, coaching, incubazione) della comunità verso la costituzione della cooperativa che ha costituito il primo test del *tool* di valutazione forgiato. Non è ancora possibile produrre un test esaustivo della matrice in quanto la cooperativa ancora non ha sviluppato interamente la sua struttura e le sue attività.

Il percorso di assistenza tecnica e accompagnamento ha permesso di attivare dei meccanismi di co-progettazione che mettessero la comunità nelle condizioni di sviluppare autonomamente idee di business mettendo a sistema le esperienze fornite loro dai precedenti modelli di business, l'esperienza degli esperti e la loro conoscenza del territorio. Come nei precedenti casi, col passare del tempo vi sarà la possibilità di misurare i diversi elementi del business model della cooperativa, in particolare, la sua capacità di sviluppare servizi/prodotti in grado di garantire la sostenibilità economica finanziaria dell'impresa, produrre esternalità positive ed avere un impatto sull'intera collettività. Un primo elemento che tuttavia può essere misurato nell'ambito degli indicatori di impatto può essere l'inserimento del "Collaboratorio Co-Roma", progettualità prodotta dal team LabGov grazie alle attività svolte nel corso dei quattro anni di lavoro nel co-distretto in collaborazione con ENEA come caso studio nel progetto Horizon2020 "Open Heritage" (<http://openheritage.eu/>) ammesso al finanziamento. Il Collaboratorio Co-Roma sarà, a partire dal 2019, uno di sei "Cooperative Heritage Labs" in diverse città europee nell'ambito dei quali saranno testati e prototipati modelli collaborativi e sostenibili di riuso del patrimonio culturale nelle aree urbane. La candidatura del Collaboratorio Co-Roma all'interno di progettualità europee e dunque l'accesso a fondi di ricerca rappresenta un elemento fondamentale della strategia di fundraising già formalizzata nell'ambito del Par2017 tra gli ambiti di azione della comunità e l'accesso al progetto Open Heritage può essere dunque misurato come un primo output. Lo step preliminare alla generazione della matrice di valutazione è stato lo sviluppo da parte del team di un'analisi quantitativa del contesto urbano utilizzando gli indicatori di fragilità socio-economica identificati nella matrice degli impatti.

L'inizio del percorso, l'8 ottobre, è consistito in un primo momento laboratoriale per tirare le fila del lavoro che si era fermato con la passeggiata patrimoniale del 22 settembre 2017. È poi proseguito il 5 novembre con un altro momento laboratoriale. Il lavoro si è intensificato nel corso del mese di novembre con una particolare attenzione dedicata alla conclusione del procedimento di riconoscimento di Co-Roma e in particolare della Associazione Comunità per il Parco Pubblico di Centocelle (uno dei promotori principali di Co-Roma e della costituzione di CooperACTiva) come una Comunità Faro. Il processo di riconoscimento della Comunità Faro, facilitato dal team LabGov nel corso degli anni precedenti, è stato portato avanti fino allo step del self-assessment, finalizzato nell'ambito del PAR2017.

Quest'azione rappresenta il secondo step del macro step 5 del processo di riconoscimento di una comunità Faro, "Feedback including recommendations". Il self-assessment viene inviato al Consiglio d'Europa che reagisce con un feedback e delle raccomandazioni per la fase di implementazione. Il Consiglio d'Europa ha reagito positivamente al self-assessment, riconoscendo che la comunità candidatasi promuove iniziative in linea con i principi della Convenzione di Faro. Il Consiglio d'Europa può successivamente suggerire una "Spotlight visit" per comprendere meglio le azioni della Comunità, analizzare più nel dettaglio la situazione e dare suggerimenti specifici per definire un piano di azione. Di conseguenza, il Consiglio d'Europa ha proposto l'organizzazione di una *study visit* realizzata dal lead expert Prosper Wanner, insieme a un altro esperto Faro proveniente dal Faro Convention network, la rete di 25 comunità Faro [40] riconosciute. La *study visit* ha lo scopo di raccogliere maggiori informazioni sul modo in cui i diversi stakeholders interagiscono per sviluppare i principi Faro che incarnano in azioni concrete e per comprendere meglio le future evoluzioni di questa iniziativa che già dai primi step del processo di riconoscimento si mostra come molto promettente. La visita potrebbe preparare anche il terreno per l'identificazione di un piano di azione locale per sviluppare ulteriormente le iniziative della Comunità Faro una volta entrata all'interno del network. Questo rappresenterà lo step 3, "Preparation of a Plan of Action / A monitoring tool" [41].

LabGov ha dunque supportato e coordinato scientificamente l'organizzazione della *study visit*, che si è tenuta il 15-16 novembre. Nel corso della visita si sono tenuti incontri con rappresentanti della Sovrintendenza

Capitolina ai Beni Culturali, organizzazioni di rilievo nazionale che stanno fornendo assistenza tecnica alla nascente cooperativa come CittadinanzAttiva, ricercatori di ENEA. Nel corso della visita i rappresentanti del Faro Convention Network sono stati anche accompagnati nella *Spotlight visit* nei luoghi chiave del co-distretto per condurre interviste con gli imprenditori civici protagonisti del processo. Di seguito, il programma dettagliato della spotlight visit:



### Program of the “Spotlight Visit” of the Faro Convention Action Plan Team (Division of Culture and Cultural Heritage and Faro Convention Network)

Thursday, 15 <sup>th</sup> November, 2018 – Rome	
9.00 - 10.00	Meeting with <b>Antonello Fatello, Susanna Le Pera, Patrizia Gioia</b> <i>Superintendence for Cultural Heritage of the City of Rome</i>  <i>Room 11 a/b LUISS Guido Carli - Viale Pola 12</i>
10.00 – 12.00	Meeting among <b>Christian Iaione</b> (LUISS Guido Carli   <a href="http://docenti.luiss.it/iaione/">http://docenti.luiss.it/iaione/</a> ), <b>Elena De Nictolis</b> and <b>Benedetta Gillio</b> (LabGov.City) and <b>Prosper Wanner</b> and <b>Ed Carol</b> – Council of Europe  <i>Room 11 a/b LUISS Guido Carli - Viale Pola 12</i>
12.00 – 13.00	Meeting with <b>Paolo Scaramuccia</b> – Legacoop (the main Italian Association of cooperatives) <i>Responsible for associative services. He is supporting the local community in the process of building a community cooperative as an expert.</i>  <i>Room 11 a/b LUISS Guido Carli, Viale Pola 12</i>
13.00 – 14.00	Meeting with <b>Claudia Meloni</b> – ENEA (the National <b>Agency</b> for new technologies, energy and local sustainable development: <i>Project manager on smart cities and smart communities.</i>  <i>LabGov Office - Viale Gorizia 17.</i>
17.00 – 18.00	Meeting with the <i>representative of the two Roma families involved in the project and member of the board of the Association Community for the Public Park of Centocelle;</i>  <i>Meeting with the Social worker for the V Municipality – Minors Area which is supporting Roma families, Via Casilina 231</i>
18.30 – 20.00	Meeting with the <i>Director of Fusolab, a local association of social promotion and a community hub in the neighborhood Alessandrino.</i>  <i>Meeting with the President of the Association Community for the Public Park of Centocelle;</i>  <i>Meeting with S.E.R Mons. Paolo Lojudice, Auxiliary bishop of Rome;</i>  <i>Meeting with a local entrepreneur which is starting to work with the Community.</i>  <i>Fusolab - Via della Bella Villa, 94</i>
21.00 – 22.00	Dinner at the community hub “Fusolab” with <b>Carlo Testini</b> – ARCI (the main Italian Cultural Association) <i>Responsible for Cultural Policies</i>
Friday, 16 <sup>th</sup> November, 2018 – Rome	



10.00 – 11.00	Meeting with a citizen from Torre Spaccata, who attended the laboratories of circular economy Centocè and is part of the process of constitution of the neighborhood cooperative.  Adopted green space in the external area of the Public Library Rugantino, Via Rugantino, 113
11.00 – 12.00	Meeting with a member of the Torre Spaccata Neighborhood Committee  Adopted green space in the external area of the Public Library Rugantino, Via Rugantino, 113
12.00 – 12.30	Meeting with an Entrepreneur, owner of the restaurant Proloco D.O.L.  Via Domenico Panaroli, 35
13.00 – 15.00	Lunch and meeting with  <b>Dario Pulcini,</b> Assessor to Environmental policies and Urban mobility – District V;  With <b>Alberto Ilaria,</b> President of the District VI Council; Via Domenico Panaroli, 35
15.30 – 16.30	Meeting with a citizen from Centocelle neighborhood and President of the Association 100eacapo  Urban community garden - Piazza di San Felice da Cantalice, 20
17.30 – 18.30	<b>Meeting with Daniela Patti</b> Eutroplan, partner of the H2020 project Open Heritage  Room 207 LUISS Guido Carli – Viale Pola 12
17.30 – 18.00	Final meeting to collect feedback from the Spotlight visit.  Room 207 LUISS Guido Carli - Viale Pola 12

Figura 1. Programma dettagliato della Spotlight Visit del Consiglio d'Europa nel co-distretto

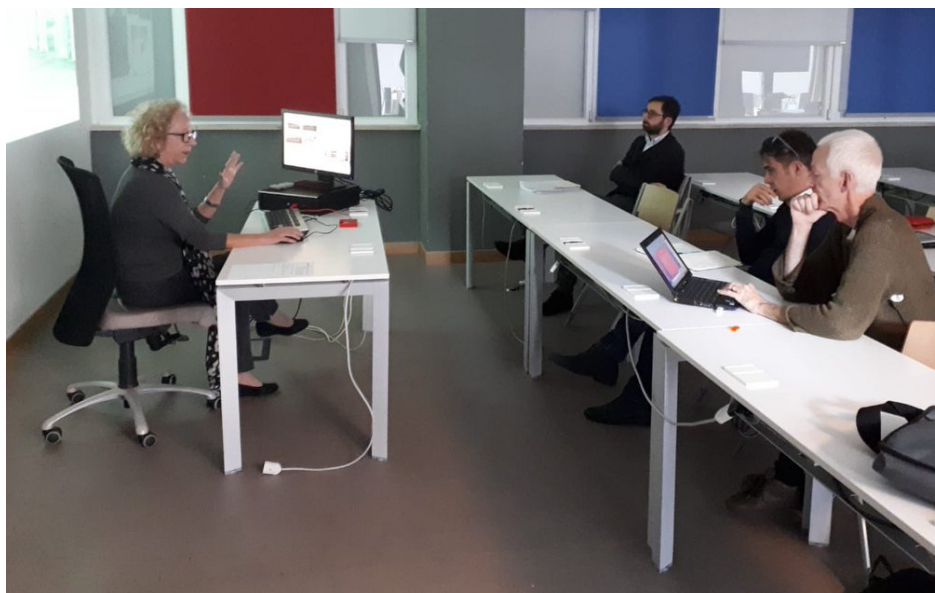


Figura 2. Spotlight Visit Consiglio d'Europa nel co-distretto Alessandrino-Centocelle-Torre Spaccata





**Figura 3. Spotlight Visit Consiglio d'Europa nel co-distretto Alessandrino-Centocelle-Torre Spaccata (orto di comunità nell'area verde adottata dalla CPPC)**

La visita si è conclusa con un feedback positivo rispetto all'ingresso della Comunità nel FARO Convention Network e il suo riconoscimento come Faro Heritage Community. I rappresentanti del Faro Convention Network sono rimasti infatti positivamente impressionati dal lavoro realizzato, in particolare dalla rete robusta di stakeholder di quartiere e a livello di città che è stata costruita nel corso degli anni, a livello sia istituzionale, civico, privato, cognitivo definendo la rete stessa una vera e propria risorsa. È stato molto apprezzato il lavoro svolto dall'Università LUISS, in particolar modo l'approccio cooperativo da essa adottato. Hanno messo in luce come la teoria abbia un vero e forte risvolto pratico. Si sono inoltre offerti di contribuire attraverso la costruzione di una narrazione capace di far emergere le tante storie di cui si compone il progetto. A loro avviso, infatti, il pezzo mancante è la narrazione, non intesa come uno storytelling. È importante mantenere la flessibilità e creatività caratterizzanti il progetto. Infine, hanno consigliato di mappare i bisogni di tutto il flusso di gente che il territorio ospita perché possono rivelarsi un ottimo bacino d'utenza.

Al contempo, il percorso di accelerazione ha posto l'accento sulla stesura dello statuto e la prototipazione del social business model con incontri di assistenza tecnica (19 novembre e il 26 novembre). Nell'ambito di questi incontri, quali le informazioni raccolte grazie all'applicazione della matrice di valutazione all'analisi di benchmark sono state messe a disposizione della comunità, e sono state sviluppate delle azioni di co-progettazione al fine di integrare le best-practices dei casi studio all'interno della nascente cooperativa.

Nel corso di questi incontri i ricercatori di LabGov e i tecnici che hanno assistito la comunità hanno restituito i risultati dello studio ed approfondimento i dettagli dello strumento giuridico della cooperativa, per identificare le future aree di intervento (che garantiranno la sostenibilità economica) e iniziare a redigere un business plan sociale, per definire i dettagli dello statuto e la base sociale e per dare un nome e una sede della costituenda cooperativa.

Gli incontri mentorship advisory e di assistenza tecnica per incubare la costituzione della Cooperativa (19 novembre; 12 dicembre) si sono svolti con la collaborazione di professionisti esperti di diritto del non-profit, soprattutto gli aspetti fiscali e commerciali. I commercialisti dello studio Dili, che sta seguendo la comunità verso la trasformazione in cooperativa, ha partecipato al primo momento laboratoriale e ha illustrato le caratteristiche del modello di cooperativa di comunità, mettendo l'accento su due aspetti: a) si tratta di uno strumento che serve a realizzare attività economiche b) è uno scopo mutualistico quello perseguito dalla cooperativa; secondo la teoria consiste nell'ottenere condizioni migliori rispetto a quelle che sarebbero



praticate liberamente sul mercato. I partecipanti hanno chiesto alcuni chiarimenti agli esperti commercialisti e al team LabGov su degli aspetti importanti per la loro fase di start-up:

- quali sono le differenze tra una cooperativa di consumo/utenza e una cooperativa di lavoro?
- Vigè il principio di una testa un voto?
- come deve essere composto il CDA?
- Vigè il principio di parità di trattamento e il principio della porta aperta, secondo cui tutti coloro che sono interessati possono farne parte
- Principio del capitale variabile
- Divieto dei dividendi.

Successivamente alla fase di assistenza tecnica e knowledge transfer, si è passati alla fase di co-design. Il team LabGov ha distillato gli elementi principali che i soci della costituenda cooperativa dovevano affrontare per prendere le decisioni relative alla governance dell'istituzione e hanno costruito un canvas che potesse guidare la fase di co-design e strutturare discussioni orientate a definire i pilastri dello statuto (finalità istituzionali; composizione del CDA; struttura dei ruoli dei soci).

COOPERATIVE PARTICIPATION CANVAS

Quale problemi della comunità vorresti affrontare? <input style="width: 90%;" type="text"/>	Pensi che la cooperativa possa aiutare a risolverlo? <input style="width: 90%;" type="text"/>
Se sì, come pensi che la cooperativa possa facilitare il processo? <input style="width: 98%;" type="text"/>	
<b>SCAMBIO MUTUALISTICO</b> Quali risorse/servizi potresti scambiare con la cooperativa? <input style="width: 98%;" type="text"/>	
Che tipo di scambio potresti avere con la cooperativa? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>	Questo scambio a quale attività della cooperativa contribuisce? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>
Perché vorresti iniziare a scambiare questa risorsa/servizio con la cooperativa? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>	Questo scambio quale attività della cooperativa contribuirebbe ad aggiungere? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>
<b>LAVORARE PER LA COOPERATIVA</b>	
Vorresti lavorare per la cooperativa? <input style="width: 90%;" type="text"/>	Potresti avere un contratto di lavoro con la cooperativa? Se sì, di che tipo? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>
Quale ruolo-attività vorresti ricoprire? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>	Vorresti contribuire alla parte organizzativa della cooperativa e far parte del Cda? <input style="width: 98%; height: 20px;" type="text"/>



Figura 4. Canvas Statuto dell'impresa/cooperativa di comunità di quartiere



**Figura 5. Momento laboratoriale per la stesura dello statuto di CooperACTiva**

Il lavoro di mentoring e accelerazione verso la stesura di un social business model è stato molto intenso in questa fase. I laboratori dedicati all'accompagnamento della stesura del social business plan (26 novembre e 5 dicembre) sono stati strutturati come momenti laboratoriali di mentoring advise e accelerazione in 3 fasi: a) Presentazione dei risultati dell'analisi di benchmark e testimonianze di casi di successo di cooperative di comunità in Italia (Paolo Scaramuccia, Legacoop) b) Discussione delle peculiarità delle attività svolte da altre cooperative di comunità italiane attive in ambito archeologico/culturale (testimonianze invitate al laboratorio) c) Co-design facilitato da social business model canvas sulle future attività della cooperativa.

La discussione nel corso di questi momenti laboratoriali focalizzati sul social business model è cominciata con una presentazione delle principali caratteristiche delle cooperative di comunità che si sono sviluppate sul territorio nazionale. In particolare, è stato fatto notare come le cooperative si siano concentrate nello svolgimento di attività in particolari ambiti d'intervento, come la valorizzazione del territorio, produzione di servizi locali, produzione di energia e tutela del paesaggio. Dopo una prima introduzione generale sono state descritte le esperienze delle principali cooperative di comunità italiane. In particolare, è stata descritta l'esperienza del Postmodernissimo. In questo caso, oltre a rivivere i principali momenti della costituzione della cooperativa (anche grazie a un video) si è discusso sull'esperienza del crowdfunding e come in questo caso sia stato uno strumento che ha reso possibile far sì che i donatori diventassero soci della cooperativa e che quindi avessero un ruolo attivo nello sviluppo del progetto. Successivamente sono state descritte le iniziative supplementari che il cinema offre e come alcune di queste siano nate dai soci consumatori, al fine di soddisfare un loro bisogno. Successivamente è stata descritta la cooperativa MEST del quartiere Madonella di Bari. Questa è stata portata come esempio di come sia possibile creare un legame fra ruoli molto diversi, come imprenditori, artisti e artigiani. In particolare, questa cooperativa è stata in grado grazie a l'arte di produrre un vantaggio competitivo per i commercianti attraverso l'esecuzione di piccole opere artistiche nei negozi degli imprenditori aderenti alla cooperativa. L'ultimo esempio riportato è quello di Melpignano. Melpignano si caratterizza per la sua capacità di cambiare attività principale, passando dall'installazione di pannelli solari a quella delle case dell'acqua. Successivamente grazie anche alla visione di un video, viene descritta i benefici diretti e indiretti della cooperativa. La discussione si è poi incentra sulla possibilità da parte della cooperativa di sviluppare a loro volta una casa dell'acqua e su eventuali costi e ricavi di una tale operazione.

In un secondo momento la discussione si è aperta a interventi dei diversi partecipanti all'incontro. La discussione nasce dalla possibilità di poter pensare le attività legate a un turismo esperienziale di tipo storico passando per un primo tentativo di mettere a sistema le risorse disponibili. In particolare, si apre una discussione su varie aree del quartiere di Torre Spaccata pratone, riguarda a un suo potenziale utilizzo e sull'effettiva possibilità di poter sfruttare questo spazio. In un secondo momento vengono individuate altre possibili attività come servizi di quartiere condiviso (dog-sitter di quartiere) o servizi per studenti (network case-studenti). Dopo una prima discussione generale, la discussione si concentra più sull'aspetto culturale archeologico delle attività. In particolare, viene proposto come possibilità di sperimentazione i tour in bicicletta. Questi permetterebbero di "testare" la reazione della comunità e in più di mettere a sistema le diverse le realtà che già operano con modalità simili sul territorio romano. In aggiunta, viene fatto notare come la zona del parco di Centocelle fosse un'area di grandi coltivazioni al tempo degli antichi romani e che quindi potrebbero svilupparsi attività di archeobotanica. Ovviamente queste attività bisognerebbe pensarle in collaborazione con la sovrintendenza o il comune. Viene proposto un approccio proattivo della comunità, specialmente della manutenzione degli spazi, che possa permettere un colloquio partecipativo con le istituzioni.

In un terzo momento viene presentato il social business model canvas, come strumento per riassumere la discussione e incentrare le attività della cooperativa.

**COOPERATIVE BUSINESS MODEL CANVAS**

<b>ATTIVITÀ CHIAVE</b> Quali è l'attività principale che vorresti sviluppare?			
<b>ATTIVITÀ</b> Attività aggiuntive che vorresti sviluppare	<b>AZIONI</b> Azioni per lo sviluppo dell'attività (ad esempio ottenere una licenza per la vendita di un prodotto)	Chi può farlo?	<b>RISORSA/E CHIAVE</b> Quali sono le risorse già disponibili? (tempo, biciclette, spazio, competenze, etc...)
			Chi le possiede?
<b>SOSTENIBILITÀ DEL BUSINESS MODEL</b> Indicare possibili ricavi (specificando i clienti e beneficiari del progetto) e le modalità per raggiungere la sostenibilità finanziaria			
	<b>Azioni per lo sviluppo dell'attività</b> (ad esempio manutenzione del sito internet per la vendita di un prodotto)	Chi può farlo?	<b>RISORSA/E CHIAVE</b> Quali sono le risorse che si possono ottenere? (tra tutte le risorse e gli attori già coinvolti e potenziali partners)
			Chi le possiede?
Indicare possibili fondi privati, fondi pubblici etc. per sostenere l'investimento iniziale			



Figura 6. Social Business Model Canvas dell'impresa/cooperativa di comunità di quartiere

Da qui nasce un brainstorming sulle diverse attività possibile della cooperativa, fino a strutturare l'idea di un tour con diverse fini. Infatti, in aggiunta al tour archeologico dell'heritage culturale del quartiere in bici, i futuri membri della cooperativa iniziano a far emergere dei possibili tour esperienziali. Fra le diverse proposte, i tour più strutturati che emergono dal brainstorming sono quello della street-art e degli orti urbani. Queste due tipologie di tour potrebbero essere particolarmente produttive in quanto permettono, oltre alla visita guidata, la possibilità di lavorare direttamente, e imparare nuove tecniche. Per dare esempi concreti sulle attività simili che vengono già svolte sul territorio, viene fatto vedere le offerte presenti sulle principali piattaforme specializzate in tours. Questo passo contribuisce a focalizzare le attività e sulle risorse necessarie per la loro produzione.

A seguito dell'incontro i futuri soci della cooperativa si sono dati il compito di concentrarsi sull'individuazione delle idee di business. In particolare, dovranno decidere che tipo di esperienze vorranno sviluppare, quali sono gli attori da coinvolgere e le risorse da ottenere. Per questo motivo gli viene richiesto anche di pensare a come si potrebbe allargare la base sociale della cooperativa ed eventualmente chi coinvolgere come socio.

Un ultimo momento laboratoriale di co-design è stato organizzato nel momento immediatamente precedente (il 12 dicembre) alla formalizzazione dell'atto costitutivo e dello statuto in presenza del notaio. In questo momento è stato scelto il nome "CooperACTiva", risultante di una volontà di generare una sinergia tra il mondo della cooperazione economica e quello della cittadinanza attiva Cooperativa e Activa (che si ispira anche ad una tipologia di agente economico definito in letteratura come *Mulier Activa*) [42; 43;44] dove ACT in maiuscolo rimanda alla volontà di agire (dall'inglese to act) per il bene comune e richiama le iniziali dei tre quartieri inizialmente coinvolti nelle attività della cooperativa (A: Alessandrino, C: Centocelle, T: Torre Spaccata). La cooperativa creerà lavoro per gli abitanti dei tre quartieri (e non solo) tramite attività connesse al turismo integrato sostenibile, alla cultura e creatività, all'economia circolare e ai servizi collaborativi e digitali del quartiere.

Infine, il 19-20 dicembre un ricercatore di LabGov e un rappresentante della nascente cooperativa hanno partecipato a un meeting del Faro Convention Network a Bordeaux. Il meeting è consistito in due fitte giornate di interventi, *field visit* e discussioni. All'inizio del meeting è stata data la disponibilità ai nuovi arrivati di presentare il proprio progetto e descrivere la propria Faro mission.

La partecipazione al meeting è stata fondamentale per il processo poiché ha dato la possibilità al team di rafforzare l'analisi di *benchmark* raccogliendo dati sulle imprese o cooperative di comunità esistenti in Europa che si occupano del patrimonio culturale secondo i principi statuiti nella FARO convention e rafforzare la propria conoscenza dei fattori di successo o le debolezze di una simile iniziativa e ha inoltre dato la possibilità alla nascente Cooperativa di stabilire dei legami con questa rete.

Quasi in contemporanea, il 19 dicembre, si giungeva alla costituzione formale presso un notaio della Cooperativa di Comunità di quartiere "CooperACTiva". L'ambito di azione della nascente cooperativa, grazie all'accompagnamento scientifico e progettuale di LabGov, nonché al supporto tecnico fornito da Legacoop, dallo studio di commercialisti Dili e Associati, dallo studio di architetti AlvisiKirimoto e dallo studio legale Iaione & partners, è stato individuato per l'appunto nella cooperativa di quartiere (come strumento di cooperazione di comunità urbane).



**Figura 7. Costituzione formale dal notaio di CooperACTiva**



### 3 Conclusioni

Nell'ambito del PAR2018, LabGov ha completato il percorso avviato con il PAR 2017 assistendo gli imprenditori civici ed accompagnandoli verso la costituzione formale di una cooperativa di comunità di quartiere nata il 19 dicembre 2018 e denominata "CooperACTiva". LabGov ha inoltre la definizione di un modello di social business. L'assistenza tecnica è stata realizzata grazie al supporto di una matrice di valutazione delle cooperative di quartiere come cooperativa di comunità urbane, generata attraverso ricerca desk e analisi qualitativa dei pochi casi esemplari di cooperative di comunità esistenti in aree urbane (in Italia nessuna in area urbana complessa o metropolitana) e perfezionata grazie a un'analisi di benchmark. L'attività di assistenza della costituzione e del "social business modeling" di CooperACTiva ha rappresentato il test preliminare della matrice di analisi della cooperativa di comunità utilizzate come benchmark.

La prima fase della ricerca, come si è precedentemente descritto, è consistita in un'analisi teorica degli aspetti giuridico, economici e di policy del contesto delle cooperative di comunità e in uno studio qualitativo di quattro imprese / cooperative di comunità. Si è successivamente proceduto ad elaborare, grazie anche ad evidenze emergenti dall'analisi della letteratura, una matrice che potesse raccogliere le informazioni fondamentali di una impresa/cooperativa di comunità. La matrice sviluppata tiene in considerazione le caratteristiche necessarie per creare un modello di business e che permettano di sviluppare attività con fine sociale-culturale ma al tempo stesso capaci di raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria attraverso anche lo sviluppo di strumenti finanziari di lungo termine e/o sociali. Per questo motivo la matrice comprende gli elementi fondamentali che compongono il business model di un'impresa a scopo sociale che coinvolga nella sua gestione la comunità. In particolare, si è ritenuto necessario comprendere per ciascuna cooperativa/impresa le attività, i momenti di maggiore importanza del progetto, gli stakeholders coinvolti nella progettazione e realizzazione dei progetti, le risorse della comunità che l'impresa ha saputo integrare, le fonti di ricavo che permettono la sostenibilità economica del progetto e i benefici che l'impresa ha generato grazie alla creazione di sinergie fra impresa e territorio. La matrice di valutazione delle imprese, così come descritta nel paragrafo precedente, è stata applicata a sei cooperative di comunità, fra cui le quattro cooperative sopracitate. I risultati prodotti dall'analisi sono stati riassunti in schede, attraverso le quali è stato possibile avere una descrizione preliminare delle cooperative.

In parte a valle e in parte in contemporanea rispetto allo sviluppo della matrice è stato realizzato un Urban Living Lab in scala micro e concentrato. Il percorso è stato progettato dal punto di vista metodologico e coordinato dal team LabGov e la sua implementazione è stata supportata da tecnici, nello specifico lo studio di commercialisti Dili e associati e LegaCoop Nazionale. Dal punto di vista metodologico, LabGov ha attinto alla letteratura sulla metodologia Urban Living Lab e il design thinking per il social business modeling e adattandolo a un percorso di service co-design per generare imprese e istituzioni di comunità.

Il percorso è stato strutturato attraverso un percorso di accelerazione e assistenza tecnica consistito in una fase di mentorship advisory per incubare la costituzione della Cooperativa e una fase di co-design finalizzata alla prototipazione del social business model della cooperativa. Il percorso si è svolto alternando riunioni ad hoc con consulenti e momenti laboratoriali. Dal punto di vista cronologico, il periodo nel quale si sono svolti gli incontri è ricaduto L'arco temporale tra l'8 ottobre e il 19 dicembre 2018. è stata portata avanti l'attività di assistenza tecnica e accompagnamento (i.e. mentoring, coaching, incubazione) della comunità verso la costituzione della cooperativa che ha costituito il primo test del tool di valutazione forgiato.

Il percorso è stato strutturato attraverso un percorso di accelerazione e assistenza tecnica consistito in una fase di mentorship advisory per incubare la costituzione della Cooperativa e una fase di co-design finalizzata alla prototipazione del social business model della cooperativa. Il percorso si è svolto alternando riunioni ad hoc con consulenti e momenti laboratoriali. Dal punto di vista cronologico, il periodo nel quale si sono svolti gli incontri è ricaduto L'arco temporale tra l'8 ottobre e il 19 dicembre 2018. è stata portata avanti l'attività di assistenza tecnica e accompagnamento (i.e. mentoring, coaching, incubazione) della comunità verso la

costituzione della cooperativa che ha costituito il primo test del tool di valutazione forgiato. Non è ancora possibile produrre un test esaustivo della matrice in quanto la cooperativa ancora non ha sviluppato interamente la sua struttura e le sue attività.

Il percorso di assistenza tecnica e accompagnamento ha permesso di attivare dei meccanismi di co-progettazione che mettessero la comunità nelle condizioni di sviluppare autonomamente idee di business mettendo a sistema le esperienze fornite loro dai precedenti modelli di business, l'esperienza degli esperti e la loro conoscenza del territorio. Come nei precedenti casi, col passare del tempo vi sarà la possibilità di misurare i diversi elementi del business model della cooperativa, in particolare, la sua capacità di sviluppare servizi/prodotti in grado di garantire la sostenibilità economica finanziaria dell'impresa, produrre esternalità positive ed avere un impatto sull'intera collettività. A questo scopo il team di ricerca ha sviluppato un'analisi quantitativa del contesto urbano utilizzando gli indicatori di fragilità socio-economica identificati nella matrice degli impatti.



## 4 Riferimenti bibliografici

1. Comunicazione della Commissione europea, “Orientamenti dell’Unione europea per l’applicazione delle norme in materia di aiuti di Stato in relazione allo sviluppo rapido di reti a banda larga” 2013/C 25/01.
2. Shaffer “Lessons learned from grassroots wireless networks in Europe,” *Social and Economic Effects of Community Wireless*, ed. A. Abdelaal (Hershey: IGI Global), 236–254, 2013.
3. I. Williams, “Analysis of Public Private Interplay Frameworks in the Development of Rural Telecommunications Infrastructure: A Multi-Case Study” Aalborg: Aalborg University Press, (2015).
4. M.Tapia, C.Maitland, and M. Stone, Making IT work for municipalities: building municipal wireless networks. *Gov. Inf. Q.* 23, 359–380, 2013
5. M. Oliver, J. Zuidweg, M. Batikas, “Wireless Commons against the Digital Divide”, IEEE International Symposium on Technology and Society, “2010”.
6. G. Fidone, “Proprietà Pubblica e beni comuni”, Edizione ETS, Pisa, (2017) pp.362-363
7. Adunanza della Commissione speciale del 21 marzo 2016.R.
8. R.De Nictolis, “Il nuovo codice dei contratti pubblici” *Urbanistica e appalti* 5, (2016) p. 534.
9. V. Bonfanti, “Il partenariato pubblico privato alla luce del nuovo codice dei contratti pubblici”, in *Amministrazione in Cammino*, [www.amministrazioneincammino.luiss.it](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it), 20 luglio 2016.
10. P. Michiara, “Contrattazione e servizi relazionali ai sensi delle Direttive Comunitarie 2014/23/UE e 2014/24/UE. Spunti per un inquadramento”, in *Riv. Ital. Dir. Pubbl. Comunitario*, (2016) a differenza dei patti di collaborazione, considerati come un partenariato “atipico”.
11. F. Manganaro, “Le Amministrazioni pubbliche in forma privatistica: fondazioni, associazioni e organizzazioni civiche”, in *Diritto Amministrativo*, fasc.01-02, pag. 45, (2014).
12. S. Villamena, “Baratto amministrativo: prime osservazioni” *Rivista giuridica dell’Edilizia*, fasc. 4, (2016).
13. S. Zebri, “Il Contratto di partenariato sociale ed il nuovo baratto amministrativo”, in *Azienditalia*, *Fin. Trib.*, 6, p.538,
14. Corte dei Conti, sez. controllo Molise, n. 12/2016.
15. Sez. Emilia Romagna n. 27/2016, richiamata da Corte dei conti, sezione Regionale di Controllo per il Veneto, deliberazione n. 313/2016/PAR, 7 giugno 2016.
16. art. 52 d.lgs. 446/1997 e art. 42, comma 2, lett. f, del TUEL che attribuisce al consiglio la 22 competenza a deliberare «istituzione e ordinamento dei tributi, con esclusione della determinazione delle relative aliquote»
17. Corte dei conti, sezione Regionale di Controllo per il Veneto, deliberazione n. 313/2016/PAR, 7 giugno 2016.
18. F. Garella, M. Mariani (a cura di) “Il codice dei contratti pubblici, commento al decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50” Giappichelli ed., Torino, (2016).
19. Norme per lo sviluppo degli spazi verdi urbani “...4. Le aree riservate al verde pubblico urbano e gli immobili di origine rurale, riservati alle attività collettive sociali e culturali di quartiere, con esclusione degli immobili ad uso scolastico e sportivo, ceduti al comune nell'ambito delle convenzioni e delle norme previste negli strumenti urbanistici attuativi, comunque denominati, possono essere concessi in gestione, per quanto concerne la manutenzione, con diritto di prelazione ai cittadini residenti nei comprensori oggetto delle suddette convenzioni e su cui insistono i suddetti beni o aree, mediante procedura di evidenza pubblica, in forma ristretta, senza pubblicazione del bando di gara.”
20. Misure urgenti per il sostegno a famiglie, lavoro, occupazione e impresa e per ridisegnare in funzione anti-crisi il quadro strategico nazionale.
21. Le cui regole di costituzione sono espressamente previste dall’art. 189, d.lgs. n. 50/2016.
22. Comunicazione Della Commissione Al Parlamento Europeo, Al Consiglio, Al Comitato Economico E Sociale Europeo E Al Comitato Delle Regioni Com(2011) 681; Com(2001)366; Numerose iniziative

- faro della strategia Europa 2020 fanno riferimento alla RSI: Una politica industriale integrata per l'era della globalizzazione COM(2010)614, la Piattaforma europea contro la povertà e l'esclusione sociale COM(2010)758, Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione COM(2010)682, Youth on the Move COM(2010)477 e l'Atto per il mercato unico COM(2011)206. Inoltre, l'Unione dell'innovazione (COM2010)546) mira ad aumentare la capacità delle imprese di affrontare le problematiche che riguardano la società mediante l'innovazione, mentre il contributo delle imprese è essenziale per raggiungere gli obiettivi dell'iniziativa faro "Un'Europa efficiente nell'impiego delle risorse" COM(2011)21 e COM(2011)571. "Recommendations for socially responsible public procurement and public social partnership in the context of social economy development" Network for better future of social economy, Marzo 2012.
23. Libro Verde sulla modernizzazione della politica dell'Ue in tema di appalti pubblici Per una maggiore efficienza del mercato europeo degli appalti, COM(2011)
  24. Barcelona, Madrid, Sevilla, Valencia, Pamplona, Sabadell, Santa Coloma de Gramenet, in [governobert.bcn.cat/en/noticia/por-una-contratacizen-pzblica-sostenible-y-responsable](http://governobert.bcn.cat/en/noticia/por-una-contratacizen-pzblica-sostenible-y-responsable).
  25. M. Annunziato, "Tecnologie, programmazione, e sviluppo delle smart cities" in [www.enea.it](http://www.enea.it).
  26. Attuazione della Direttiva 2002/91/CE relativa al rendimento energetico nell'edilizia.
  27. Direttiva 2002/91/Ce del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 16 dicembre 2002, sul rendimento energetico nell'edilizia.
  28. Direttiva 2012/27/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 ottobre 2012 , sull'efficienza energetica, che modifica le direttive 2009/125/CE e 2010/30/UE e abroga le direttive 2004/8/CE e 2006/32/CE Testo rilevante ai fini del SEE.
  29. La detrazione spettante per le spese sostenute per interventi di riqualificazione energetica degli edifici esistenti è stata introdotta dall'art. 1, commi da 344 a 349, della legge n. 296 del 2006 che ne delinea l'ambito di applicazione con riguardo alla tipologia di interventi agevolabili, alla percentuale di detrazione spettante nonché alle modalità di fruizione della detrazione.
  30. Vd. [www.socialfinance.org.uk](http://www.socialfinance.org.uk).
  31. Mulgan, N. Reedere, M. Aylott, L. Bo'Sher L., "Social Impact Investment: the challenge and opportunity of Social Impact Bonds" The Young Foundation, (2010) pag. 5; C.R. Chauvenet, P.Pellini, Rethinking the Public-Private Partner- ship - Why a New Approach in the Welfare-related Infrastructures Market is Needed:The Role of Social Bonds, Milano (2011).
  32. In particolare gli investitori dei Peterborough Social Impact Bond comprendono: Barrow Cadbury Trust, the CowPat Trust, Esmée Fairbairn Foundation, Friends Provident Foundation, Golden Bottle Trust, The Henry Smith Charity, the Hintze Family Charitable Foundation, J Paul Getty Jr Charitable Trust, Johansson Family Foundation, K L Felicitas Foundation, LankellyChase Foundation, Monument Trust, Panahpur, Paul Hamlyn Foundation, R&S Cohen Foundation, Rockefeller Foundation and the Tudor Trust.
  33. B. Denters, K. Mossbenger, "Building blocks for a methodology for comparative urban political research", Urban affairs review, vol. 41, n.4 (2006) pp. 550-571.
  34. A. Przeworski, H. Teune, "The logic of comparative social inquiry", Wiley, New York (1970).
  35. R. Maiolini, F. Rullani, P. Versari. "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder" Impresa sociale (2014), pp. 1-19.
  36. Y. Voytenko, K. Mc Cormick, J. Evans, G. Schliwa, "Urban living labs for sustainability and low carbon cities in Europe: towards a research agenda", Journal of Cleaner Production, vol. 123, n. 1 (2016)
  37. G. Nesti "Co-production for innovation: the urban living lab experience", Policy & Society (2017).
  38. Emma Puerari, J. I. J. C. De Koning, T. Von Wirth, P. M. Karré, I. J. Mulder and D. A. Loorbach, "Co-Creation Dynamics in Urban Living Labs" Sustainability 10, 6 (2018)
  39. Social Fare, Gli step principali del programma di accelerazione Fundamenta, <http://socialfare.org/fundamenta/>.
  40. Faro Convention Network, <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-community>.
  41. The Council Of Europe Framework Convention On The Value Of Cultural Heritage For Society, "Action Plan Handbook", 2 marzo 2018.

42. C. Iaione, Città e Beni Comuni, in L'Italia dei beni comuni, Carocci, Roma (2012).
43. C. Iaione, La collaborazione civica in L'età della condivisione, Carocci, Roma (2015).
44. Parere del Comitato europeo delle regioni La dimensione locale e regionale dell'economia della Condivisione (2016/C 051/06), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IR2698&from=IT>.

## Breve cv gruppo di lavoro

**Elena De Nictolis** è dottoranda in scienza politica presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università LUISS Guido Carli. Membro attivo del laboratorio di ricerca LabGov.city dal 2013. È stata visiting Phd student presso l'Urban Consortium dell'università Fordham di New York (2016). La sua ricerca si concentra sulle politiche pubbliche urbane e come queste possano e attraverso quali meccanismi contribuire a costruire meccanismi di co-governance di beni, servizi e infrastrutture urbane e a innescare processi di sviluppo economico urbano inclusivo e di come questi processi impattino su dimensioni della qualità democratica a livello urbano, in particolare rule of law e solidarietà.

**Benedetta Gillio** è laureanda in Governo e Politiche (Policy of EU structural funds) presso il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università LUISS Guido Carli ed è membro attivo di LabGov.city dal 2015.

**Christian Iaione** è professore associato di diritto pubblico nell'Università degli studi Guglielmo Marconi di Roma, fellow dell'Urban Law Center della Fordham University di New York, docente di diritto e politiche urbane e direttore di LabGov – LABORATORIO per la GOVERNANCE dei beni comuni della LUISS Guido Carli. In qualità di esperto del Comitato delle Regioni della UE ha steso il parere sulla dimensione locale e regionale dell'economia della condivisione. È membro dello Sharing Economy International Advisory Board del Seoul Metropolitan Government e advisor di diversi enti e istituzioni locali italiane (Regione Toscana, Roma Capitale, Comune di Bologna, Comune di Reggio Emilia). È esperto UIA – Urban Innovative Actions della Commissione Europea per il progetto Co-City della Città di Torino, ad-hoc expert del programma UE Urbact, membro della Urban Partnership sull'Innovative and Responsible Procurement nell'ambito della Urban Agenda for the EU.

**Raffaele Marchetti** (Laurea, Roma, PhD, London) è professore associato di Relazioni Internazionali al Dipartimento di Scienze Politiche e alla School of Government dell'Università LUISS Guido Carli. È anche Junior Coordinator dell'Erasmus Mundus Joint Doctorate GEM: Globalization, the EU, and Multilateralism (section AMETRINE). I suoi interessi di ricerca si concentrano nelle seguenti aree: global politics and governance, world order, transnational civil society, democracy, and international scenarios and risk analysis.

**Alessandro Piperno** è un dottorando in Management presso LUISS Guido Carli a Roma (IT). Ha conseguito la laurea in economia aziendale presso l'Università Bocconi di Milano (IT) e un master in gestione e sviluppo urbano presso l'Università Erasmus di Rotterdam (NL). Prima del dottorato ha lavorato per PwC come consulente strategico in un gruppo specializzato nello sviluppo di progetti e comunità urbani, dove ha avuto l'opportunità di contribuire al progetto europeo *"The Marketplace of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities"* e gestire il gruppo specializzato in Business Model. La sua ricerca si concentra sulle imprese sociali e, in particolare sulle *community enterprise*, e come queste organizzazioni ibride possano sviluppare modelli di business che consentano loro di perseguire obiettivi sociali ma al tempo stesso assicurarsi la sostenibilità economica.

**Chiara Prevete** è membro del team di ricerca giuridica di LabGov.city, avvocato e dottoranda di diritto pubblico dell'economia presso l'Università La Sapienza di Roma. Laureata in Giurisprudenza l'Università La Sapienza di Roma ha conseguito un master in Gestione e controllo dell'Ambiente: tecnologie e management

per il ciclo dei rifiuti presso la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa. I suoi interessi di ricerca si concentrano sulla disciplina dell'housing pubblico, sociale e di comunità e dei servizi di comunità.

**Francesco Rullani** è professore associato di Entrepreneurship and Management of Innovation alla LUISS Guido Carli di Roma (IT) e coordinatore dell'ERSHub (l'hub per l'Etica, la Responsabilità e la Sostenibilità). In precedenza, è stato Assistant Professor presso la Copenhagen Business School (DK). Ha lavorato per la Fondazione ENI Enrico Mattei (IT) e ha conseguito il dottorato da LEM presso Sant'Anna School of Advanced Studies (IT). È stato visiting fellow presso la Stanford University (USA) e la Bocconi University (IT). La sua ricerca si concentra su innovazione, innovazione sociale e sull'imprenditorialità sociale. Inoltre, studia l'organizzazione di gruppi di attori nell'ambito delle comunità e imprese sociali e in particolare, gli incentivi alla base della costruzione di nuovi progetti, le strategie utilizzate per gestire le risorse in comunità sono tra le questioni chiave a cui è stato interessato. Ha pubblicato in riviste come Strategic Management Journal, Research Policy, Industrial e Corporate Change, International Journal of Industrial Organization e Industry and Innovation.

**Ludovica Tripodi** è laureanda in Giurisprudenza presso l'università LUISS Guido Carli con una tesi sul diritto e la governance del patrimonio culturale nelle città.