

# Modelli collaborativi per lo sviluppo sostenibile

**Nicola Di Croce**

Università Iuav di Venezia  
Dipartimento di Culture del Progetto  
Email: [ndicroce@iuav.it](mailto:ndicroce@iuav.it)

## Abstract

Il presente contributo intende esplorare l'impatto del mondo cooperativo nello sviluppo urbano sostenibile a partire dal caso di Bologna, osservato nel contesto di un'indagine realizzata nel corso del 2018 dall'Università Iuav di Venezia, per conto di Legacoop Bologna (e con la collaborazione di Urban@it e dell'Università Bocconi), nel percorso "Bologna 2030. Visioni cooperative per lo sviluppo sostenibile", focalizzato sugli obiettivi dell'agenda ONU 2030. Il progetto di ricerca, condotto attraverso metodologie partecipative, ha raccolto le istanze e favorito il confronto tra soggetti del mondo cooperativo, dell'associazionismo, e della pubblica amministrazione bolognese, tracciando un repertorio di pratiche sostenibili e innovative in particolare in due ambiti di sperimentazione.

Il primo riguarda i campi del welfare, dell'abitare, della cultura e della rigenerazione urbana; dove l'attenzione è stata rivolta ai valori e agli assetti economici, sociali e lavorativi che possono contrastare e costituire valide alternative agli imperativi di sviluppo che alimentano le disuguaglianze. Il secondo interessa i campi dell'economia collaborativa e circolare, dove è emerso il tema del rapporto tra città, cibo e salute, con la delineazione di specifiche esperienze che trattano la valorizzazione delle filiere e dei mercati locali, l'adozione di comportamenti alimentari e stili di vita imperniati su processi produttivi economicamente sostenibili a ridotto impatto sull'ambiente e sulla salute, nonché il problema dello spreco e dell'accesso al cibo per le fasce più svantaggiate della popolazione.

**Parole chiave:** sustainability, welfare, citizenship

## Introduzione

Se la povertà è in aumento in Italia (Rapporto Oxfam, 2018; Rapporto Caritas, 2018), è interessante riflettere su come gran parte delle disuguaglianze nasca da un assetto economico, sociale, e lavorativo che ha perso di vista la sostenibilità ambientale e sociale, e ha portato non solo a una contrazione dei consumi, ma soprattutto a un accesso sempre più limitato a servizi e beni fondamentali. La stessa promessa di orizzontalità e aumento dell'occupazione promossa dalla *sharing economy* sta rivelando come «il miglioramento dei servizi al consumatore va di pari passo con il peggioramento delle condizioni dei lavoratori» (Smorto, Bonini 2017: 17), laddove le multinazionali proprietarie delle principali piattaforme di condivisione di beni e servizi impongono modelli di gestione del lavoro sempre meno etici, dunque sempre più problematici.

In questo quadro, la strada offerta dal modello cooperativo – a partire dal suo mandato originario fino ad arrivare alle possibili evoluzioni contemporanee – sembra rappresentare una valida alternativa ai valori e agli assetti economici, sociali e lavorativi non sostenibili che si stanno affermando in questo periodo storico (Murray, 2010). In particolare, il mondo cooperativo può rivelarsi strategico nella ridefinizione dei modelli economici di tipo collaborativo e circolare che si confrontano criticamente col rapporto tra città (rigenerazione urbana), cibo (sistema di produzione e distribuzione), e salute (welfare, lavoro, e abitare). Rinforzare tale rapporto sotto un profilo collaborativo sembra allora assolutamente strategico se si vogliono tracciare strade divergenti al modello di produzione e consumo capitalistico, e sostenere invece un modello di cooperazione che, sebbene in fase di profonda crisi, resta depositario di un bagaglio di esperienze e raccoglie una rete di attori tuttora capace di far sentire la propria voce.

Provando a superare l'attuale fase di stallo del mondo cooperativo italiano (Galvani, 2018) – che in seguito alla crisi economica del 2008 ha perso punti soprattutto nel settore edilizio – si intende esplorare in questa sede la relazione potenziale tra sviluppo urbano sostenibile e impatto del mondo cooperativo italiano nei processi di trasformazione della città, a fronte di una sua diffusione non omogenea nel territorio nazionale. Come infatti sottolinea il ricercatore e attivista David Bollier all'interno del suo report sul cooperativismo aperto:

«Dove c'è una forte presenza cooperativa, come nel settore bancario locale in Germania, nel settore abitativo in Svezia o in quello agricolo in India, le cooperative possono veramente modificare l'andamento del mercato. Ma dove sono solo concorrenti di minoranza, a meno che non si tratti di pionieri, molte

cooperative si limitano ad adattarsi alle pratiche concorrenziali e all'etica dell'economia e della politica capitalista, senza sforzarsi di reinventare modelli di 'comunità cooperativa' per il nostro tempo. Il loro ruolo nella vita politica nazionale quindi non è più così progressista e innovativo come un tempo, né così concentrato sul miglioramento della vita delle persone.» (Bollier 2017: 112)

Seguendo queste riflessioni, l'indagine realizzata nel corso del 2018 dall'Università Iuav di Venezia per conto di Legacoop Bologna (con la collaborazione di Urban@it e dell'Università Bocconi), è partita con l'analizzare la storica presenza cooperativa in Emilia Romagna – e in particolare nell'area metropolitana del suo capoluogo – per costruire un processo partecipativo prima interno allo stesso mondo cooperativo, poi aperto agli attori locali e istituzionali. Il percorso di ricerca, dal titolo “Bologna 2030, visioni cooperative per lo sviluppo sostenibile”, ha inaugurato una fase di condivisione tra le cooperative bolognesi circa il proprio allinearsi (più o meno consapevolmente) agli obiettivi dell'agenda ONU 2030, arrivando a tracciare una prima mappatura delle pratiche di sostenibilità più rilevanti promosse dalle cooperative bolognesi.

Il processo partecipativo si è sviluppato attraverso interviste, workshop, focus group, OST, e incontri informali, e ha interessato un gran numero di realtà cooperative (sociali, di produzione e lavoro, di consumo, di abitanti, di comunità) promuovendo dapprima un confronto sull'andamento dei progetti relativi allineati agli obiettivi di sviluppo sostenibile sul piano dei modelli organizzativi e di business, e in seguito un confronto tanto con gli attori istituzionali quanto con le associazioni e i gruppi informali più attenti all'adozione di pratiche sostenibili.

È sembrato subito evidente come gli obiettivi di sostenibilità (SDGs) dell'Agenda ONU, lungi dal rappresentare campi specifici ed esclusivi dell'azione delle cooperative, andassero invece intesi come strumenti assolutamente trasversali di lettura e progetto, a disposizione delle imprese non profit che volessero far convergere la propria attività e specificità aziendale all'interno di un *framework* di riferimento più ampio. L'insieme degli SDGs – declinati di volta in volta da ciascuna cooperativa in relazione al contesto di riferimento – riprende infatti quegli aspetti fondanti del mondo cooperativo che possono dare un contributo essenziale al futuro della sostenibilità urbana.

A fronte di queste considerazioni, l'articolo intende mettere a confronto alcuni modelli collaborativi di stampo cooperativo che a partire dal rapporto tra città, cibo e salute si confrontano con i sistemi di produzione e distribuzione del cibo, e di conseguenza coi temi del welfare in arretramento, delle condizioni abitative e occupazionali delle fasce di popolazione più a rischio, e della rigenerazione urbana.

### **Il caso di Bologna**

Il modello cooperativo, nato nell'Ottocento e sopravvissuto a oltre duecento anni di storia, ha visto l'Emilia Romagna attestarsi come motore trainante del cooperativismo nazionale, sia per numero di imprese che per numero di occupati<sup>1</sup> (Menzani, 2015). Questo fermento è tuttora evidente nella città metropolitana di Bologna, dove le interviste e i workshop condotti all'interno del progetto di ricerca hanno confermato come nuove pratiche di economia collaborativa e circolare di stampo cooperativo stiano dando un importante contributo allo sviluppo sostenibile della città.

Una prima notazione riguarda la crescita del settore food, che incrocia inevitabilmente le dinamiche di trasformazione urbana, il successo esponenziale delle principali piattaforme di condivisione di beni e servizi, e la graduale “tipicizzazione” del centro storico (Legnani, 2018). In particolare, dalle interviste emerge il profondo legame tra settore food in espansione, trasformazioni urbanistiche del centro storico, e piattaforme di *sharing economy*, intese come strumenti potenzialmente rivoluzionari ma allo stesso tempo polarizzatori di enormi ricchezze.

Sul fronte cittadino si assiste a un vero e proprio cambio di connotati del quadrilatero del centro, “assediato” da locali di ristorazione e degustazione di prodotti tipici, che negli ultimi anni hanno trasformato il volto delle strade e delle piazze dell'area storica. Molti intervistati rilevano inoltre come la “turistificazione” del centro, e il suo conseguente aumento di esercizi ristorativi, vadano di pari passo a una crisi del settore abitativo. È ormai molto difficile, anche a fronte dell'ampia disponibilità economica di alcuni abitanti, riuscire a trovare appartamenti in affitto nell'area centrale della città, e questo perché la maggior parte degli appartamenti sono ormai affittati a turisti per brevi periodi, con un conseguente aumento della rendita immobiliare. Anche un'ampia fascia di popolazione precaria (spesso giovane e

---

<sup>1</sup> Basti pensare che tra il 1951 e il 2001 tra un quarto e un quinto degli occupati in cooperativa lavoravano in Emilia Romagna; cfr. Menzani, 2015.

disoccupata) sembra affidarsi sempre più spesso a questo genere di guadagni “facili”, controllati dalle piattaforme di riferimento (AirBnB, ecc.) e dal conseguente andamento del mercato degli affitti cittadino. In questo contesto diverse esperienze cooperative stanno proponendo esempi di economia collaborativa e circolare che, a partire dal settore food, stanno rilanciando il tema del lavoro precario e stanno profilando modelli d’uso alternativi per il centro storico, stabilendo un legame sempre più profondo con le realtà produttive periurbane ed extraurbane, e con le pratiche di distribuzione del cibo (Mininni, Bisciglia, Dansero, 2019).

Tra le esperienze più radicali c’è sicuramente quella di Arvaia, cooperativa agricola orientata al principio di autoproduzione e ispirata al modello delle CSA (Community Supported Agriculture). Il punto di partenza di Arvaia è responsabilizzare i propri soci fin dalle prime fasi di produzione: la cooperativa approva infatti a inizio anno un piano di coltivazione che tiene conto del fabbisogno degli aderenti e delle condizioni di retribuzione degli agricoltori occupati, raggiungendo un accordo per il quale i prodotti coltivati “su commissione” – e seguendo il metodo biologico – vengono poi redistribuiti ai soci. In questo modo ciascun socio sovvenziona l’attività di produzione agricola a monte, garantendo anno dopo anno la sicurezza occupazionale degli agricoltori coinvolti, ed evitando ogni tipo di spreco dovuto tanto alla sovrapproduzione quanto alla distribuzione e agli imballaggi.

I soci sono i benvenuti durante le fasi di produzione, hanno la possibilità di partecipare all’attività agricola sotto la supervisione degli agricoltori, di aderire a percorsi di “agrifitness” e a laboratori progettati anche per i più piccoli, e prelevare i prodotti direttamente dalle cassette di raccolta, eliminando così la necessità di qualsiasi genere di imballaggio. Il cambio di paradigma lavorativo, per il quale la domanda è creata e gestita all’origine del processo di produzione, genera un bilancio naturalmente in pareggio perché pagato in anticipo dai soci, che si assumono tutti i rischi di produzione. Una simile organizzazione del lavoro riduce così le criticità e le incertezze del mercato tradizionale, crea valore sociale, e pone le basi per un’economia circolare e collaborativa senza compromessi. Se l’obiettivo è la creazione di una comunità solidale capace di rendersi autonoma sotto il profilo della produzione agricola, questo modello riesce contemporaneamente a garantire anche prezzi notevolmente minori ai corrispettivi della grande distribuzione, arrivando a un risparmio che si aggira dal 30% al 40%. Inoltre, la totale eliminazione degli imballaggi si accompagna a un servizio di *delivery* gestito da alcuni soci che settimanalmente trasportano la produzione in otto *hub* di raccolta e distribuzione nel centro e nei dintorni di Bologna, così da rendere possibile a ciascun socio di ritirare autonomamente la sua parte abbattendo gli spostamenti.

Arvaia è senza dubbio un’esperienza di successo, sebbene in controtendenza rispetto a buona parte delle aziende agricole e delle cooperative che stanno invece affrontando il tema della sostenibilità forse meno radicalmente, ovvero limitando l’uso di imballaggi e dello spostamento delle merci, aumentando l’impiego di materiali biodegradabili, e agendo sull’ottimizzazione della filiera produttiva, senza però riuscire a sottrarsi da una visione di mercato tradizionale<sup>2</sup>. A tale proposito, uno dei fattori di successo di Arvaia risiede nella consapevolezza di limitare entro una certa scala dimensionale l’organizzazione generale della cooperativa, creando un sistema tendenzialmente chiuso che decide di non crescere oltre una certa soglia proprio per mantenere elevata la qualità della sua *governance*. Esperienze simili possono quindi gemmare da questa buona pratica, con la consapevolezza che l’area metropolitana di Bologna offre un bacino d’utenza particolarmente ricettivo per questo genere di sperimentazioni, e che un’organizzazione di produzione e lavoro simile sarebbe molto più difficile da replicare in aree marginali dove, a causa delle contingenze economiche, l’obiettivo rischierebbe di spostarsi eccessivamente dal miglioramento delle condizioni lavorative all’abbassamento dei costi finali.

Una strada divergente, sebbene ricca di elementi di sostenibilità, è rappresentata da “Local to you”, *start-up* nata dall’esperienza di tre cooperative sociali (La Fraternità, Arca di Noè e Pictor) orientate ad attività di inserimento lavorativo per persone svantaggiate e a percorsi educativi e di riscatto sociale attraverso il lavoro in agricoltura. L’impresa lavora tramite una piattaforma di *e-commerce* che promuove e commercializza prodotti agricoli (freschi e trasformati) di agricoltori biologici e cooperative sociali, cercando un approccio di sistema con distribuzione su scala regionale.

La *start-up* intende valorizzare i territori secondo un modello di impatto sociale diffuso, attento alla valorizzazione delle filiere corte e al valore educativo dell’operazione economica intrapresa, pur

---

<sup>2</sup> Vedi a questo proposito la politica di Coop Alleanza 3.0, impegnata nel riuso degli imballaggi, sebbene ancora impreparata nella distribuzione degli alimenti “alla spina”.

confrontandosi con un possibile ampliamento del suo assetto distributivo, dunque con l'inevitabile accesso a filiere produttive e distributive lunghe. Se da un lato il cambio di scala sarebbe necessario per garantire la sostenibilità economica dell'impresa, che può contare su margini di guadagno sufficienti soltanto a fronte di grandi dimensioni d'acquisto, questa prospettiva solleva precise domande riguardo ai limiti di una possibile crescita di scala. L'aumento di bacino d'utenza impone, infatti, l'impiego di complesse strategie di sostenibilità ambientale (come l'utilizzo di *software* per l'ottimizzazione dei percorsi di distribuzione, l'uso di imballaggi di plastica riciclata che possono essere restituiti e riutilizzati, ecc.), ovvero di strategie che cercano di redistribuire valore all'interno della filiera.

Il cibo si trova così a essere fulcro di riflessioni decisive per il futuro della sua sostenibilità urbana e territoriale (Mazzocchi, Marino, 2018), in un contesto dove il mondo cooperativo (prevalentemente di tipo B) ha difficoltà crescenti a sostenersi e proseguire parallelamente la sua missione di reinserimento lavorativo per soggetti svantaggiati. Questa posizione è confermata dalla cooperativa sociale Copaps, che attraverso l'agriturismo "Il monte", ha costruito negli anni una filiera chiusa che valorizza la produzione biologica, e riutilizza i suoi scarti producendo compost bio (in collaborazione con la cooperativa Città Verde). La cooperativa rileva tuttavia grandi problemi economici dovuti alla difficoltà di attribuzione del giusto valore ai propri prodotti<sup>3</sup>, a fronte della capacità produttiva dei suoi soci, che è spesso fortemente limitata dalle disabilità, e per questo andrebbe supportata con incentivi di varia natura.

È possibile allora tenere insieme le istanze che solleva lo sviluppo urbano sostenibile con la diffusione e il successo di esperienze di produzione e distribuzione innovative, animate da modelli etici? Il diffondersi di sperimentazioni di successo legate all'economia circolare rimanda a una seria considerazione sui limiti dimensionali di un'impresa e del suo relativo bacino d'utenza, laddove l'esigenza di massimizzare i guadagni è spesso incompatibile con la valorizzazione del lavoro, e con la riduzione di sprechi gestionali, degli imballaggi, e dei trasporti.

## Conclusioni

Il caso di Bologna solleva una serie di questioni cruciali che dimostrano la necessità di considerare gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda ONU 2030 come strumenti di lettura e progetto trasversali per lo sviluppo urbano contemporaneo. Nel territorio bolognese l'esperienza cooperativa – non solo nel settore produttivo e distributivo prima descritti, ma anche in quello dei servizi di welfare – si innesta proprio nei contesti dove è più interessante tentare esperimenti di sintesi tra rigenerazione urbana ed economia collaborativa e circolare: pratiche ibride che appaiono forse distanti dagli attuali modelli d'uso del centro storico, e che rientrano nel fulcro del messaggio mutualistico, soprattutto per ciò che riguarda la calmierazione dei prezzi, la lotta alla disoccupazione, e l'integrazione sociale degli attori più svantaggiati. In quest'ottica si può leggere l'esito del confronto con le realtà cooperative avviato attraverso il percorso partecipativo di ricerca, che ha messo in luce la poca consapevolezza specifica dell'Agenda ONU e dei 17 SDGs da parte dei partecipanti, ma ha confermato la disponibilità generale ad approfondirne la conoscenza in relazione alla strategicità di un utilizzo non condizionato da visioni analitiche settoriali, e ispirato alla ricerca di una logica di rete.

In una cornice di *governance* partecipativa dell'economia collaborativa, tale logica interessa in particolare gli ambiti di inclusione sociale, abitativo e lavorativo, di imprenditoria culturale e di economia collaborativa e circolare, e rappresenta l'esigenza di coniugare i caratteri della mutualità con la ricerca di prospettive concrete di redditività. Questo aspetto si configura nell'interdipendenza tra fattori sociali, ambientali, tecnologici, culturali ed economici, e in modelli di azione che tentano la simultaneità, negli interventi, tra dimensioni di prevenzione, promozione, protezione e cambiamento. La mutualità sembra allora costituire un elemento in grado di favorire potenzialmente le organizzazioni capaci di aderire a un approccio integrato sia nella definizione dei problemi, che nella scelta degli strumenti di intervento, in una visione sistemica e fortemente etica guidata da strategie di sostenibilità sociale e ambientale.

---

<sup>3</sup> Come ha dichiarato un membro della cooperativa Copaps: "Oggi chi fa agricoltura vende un prodotto ad un costo che non ricopre e ripaga le spese di produzione."

### Riferimenti bibliografici

- Bollier, D. (2017) “La promessa del cooperativismo aperto”, in Smorto, G; Bonini, T. (a cura di) *Shareable! L'economia della condivisione*, Edizioni di Comunità, Ivrea, pp. 107-114.
- Galvani, L. (2018) “Profitti in calo e finanza: i dolori del sistema Coop”, in *Il sole 24 ore, Impresa e territori*, 28/5/2018, disponibile su:  
<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-05-28/profitti-calo-e-finanza-dolori-sistema-coop-191314.shtml?uuid=AESKSFwE>
- Legnani, F. (2018) “Il centro storico di Bologna e il recente boom del turismo”, in *Working papers. Rivista online di Urban@it*, 2/2018
- Mazzocchi, G; Marino, D. (2018) “Le nuove economie del cibo come dispositivi di transizione verso sistemi territoriali sostenibili”, in *Working papers. Rivista online di Urban@it*, 2/2018.
- Menzani, T. (2015) “Le imprese cooperative nelle regioni italiane”, in *L'Italia e le sue regioni*, Istituto della Enciclopedia Italiana Treccani, pp. 161-178, disponibile su:  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/le-imprese-cooperative-nelle-regioni-italiane\\_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/le-imprese-cooperative-nelle-regioni-italiane_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/)
- Mininni, M; Bisciglia, S; Dansero, E. (2019) “Sistemi di cibo nelle economie urbane”, in *Quarto Rapporto sulle città. Il governo debole delle economie urbane*, Urban@it, il Mulino, Bologna.
- Murray, R. (2010) *Co-operation in the Age of Google*, Co-Operatives UK, Manchester, disponibile su:  
[https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-operation\\_in\\_the\\_age\\_of\\_google.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-operation_in_the_age_of_google.pdf)
- Rapporto Caritas italiana 2018 su povertà e politiche di contrasto, disponibile su:  
[http://www.caritasitaliana.it/caritasitaliana/allegati/7847/Poverta%20in%20Attesa\\_Sintesi.pdf](http://www.caritasitaliana.it/caritasitaliana/allegati/7847/Poverta%20in%20Attesa_Sintesi.pdf)
- Rapporto Oxfam 2018, disponibile su:  
<https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2018/01/Rapporto-Davos-2018.-Ricompensare-il-Lavoro-Non-la-Ricchezza.pdf>
- Smorto, G; Bonini, T. (a cura di, 2017) *Shareable! L'economia della condivisione*, Edizioni di Comunità, Ivrea.