

VIII COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE

PAPER

ISBN 978-88-909832-0-7

LA COOPERAZIONE DI COMUNITÀ COME ESPERIENZA DI CO-PRODUZIONE DI PUBLIC UTILITIES: BELLO E (IM)POSSIBILE? RIFLESSIONI IN UNA PROSPETTIVA INTERNAZIONALE

Luca Bartocci

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

Francesca Picciaia

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia

paper presentato in occasione di

Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 23-34 maggio 2014

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia



Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
DI PERUGIA

1. Introduzione

È particolarmente noto che uno dei punti di maggiore problematicità nel funzionamento delle moderne democrazie è l'esigenza di rinnovare le modalità di governo e di gestione delle amministrazioni pubbliche. Il ripensamento del ruolo e delle modalità organizzative dell'azione pubblica è ascrivibile a diversi fattori, tra cui il diffondersi a livello internazionale di alcuni riferimenti culturali; si pensi, in particolare, al New Public Management (NPM) e alla New Public Governance (NPG) che hanno ispirato gli interventi normativi promossi in molti Paesi negli ultimi venti-trenta anni. Più nello specifico, se il NPM ha comportato l'enfasi delle attività produttive di servizi e la promozione dei meccanismi di mercato, la più recente diffusione di logiche ispirate alla NPG sta consentendo il recupero di un "antico" concetto dei sistemi democratici, quello della partecipazione, e fornisce un quadro teorico per la valorizzazione di un tema che ha conosciuto importanti sviluppi nell'ultimo decennio, quello della co-produzione dei servizi pubblici.

La problematica dell'inclusione dei cittadini nella gestione dei servizi di interesse generale, inizialmente studiata con riferimento al rapporto tra i singoli utenti e il soggetto erogatore, oggi si allarga a esperienze di coinvolgimento di organizzazioni dotate di specifiche capacità professionali, molte delle quali appartenenti al settore non profit. Si tratta di una via che non solo può influire positivamente in termini di efficienza tecnica ed efficacia sociale delle prestazioni erogate, ma che può anche stimolare un ripensamento dei modelli di welfare adottati. La questione non ha solo una matrice teorica, ma è anche alimentata dal diffondersi di esperienze in cui si ricercano nuove soluzioni operative nella produzione ed erogazione di servizi alla collettività.

Proprio la prassi evidenzia una serie di significativi tentativi che sembrano volere innovare la già nota creazione di meccanismi di coinvolgimento degli utilizzatori di specifici servizi. Più specificatamente, sono sorte alcune esperienze in cui si vorrebbe superare l'idea di user' involvement, ricercando una dimensione comunitaria (considerata come la più compiuta espressione dell'essere "pubblico") nella gestione dei servizi e introducendo elementi di novità nello schema classico della co-produzione.

Questo tipo di tendenza è ravvisabile in alcune esperienze internazionali che hanno anche condotto alla previsione, negli ordinamenti di alcuni Paesi come quello francese e britannico, di nuove fattispecie giuridiche, le quali, tra l'altro, possono essere considerate come espressione di un più ampio prototipo culturale che va sotto il nome di Community-Based Enterprise.

Il nostro Paese non è rimasto estraneo a tali spinte innovative: dopo l'istituzione dell'impresa sociale, infatti, si sta affacciando un nuovo fenomeno noto come "cooperazione di comunità". Si tratta di cooperative che operano sotto vesti giuridiche già regolamentate dal nostro legislatore (normalmente si fa riferimento a cooperative di produzione e lavoro), in cui si inseriscono, anche con apposite clausole statutarie, elementi di apertura verso la comunità di riferimento che dovrebbero esprimere la "ragione sociale" stessa dell'organizzazione, ultimamente legata alla capacità di contribuire allo sviluppo di un territorio. Nell'ambito del fenomeno, ancora in fase iniziale, sono riconoscibili anche taluni tentativi di produzione partecipata di servizi pubblici.

Il presente lavoro si pone, con uno spirito di tipo esplorativo, lo scopo di effettuare un'analisi delle potenzialità di tali cooperative come esperienze di co-produzione della categoria di servizi pubblici che hanno maggiore contenuto tecnico-economico, quelli largamente denominati come public utilities.

A tale scopo verrà prima offerta una rilettura dell'evoluzione dei riferimenti culturali assunti alla base della riorganizzazione del settore pubblico, con particolare attenzione alla gestione dei servizi di interesse generale. In secondo luogo verrà proposto un quadro concettuale riguardante l'apertura ai cittadini-utenti dei processi di produzione/erogazione dei medesimi servizi, fino ad evidenziare le spinte volte a superare la concezione del cittadino come semplice utente e pervenire a una sua visione come membro di una comunità territoriale. Successivamente verranno presentati i casi della Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) e delle Community Interest Company (CIC) come esempi internazionali di una simile tendenza. Lo studio si conclude con un esame della Cooperativa di Comunità italiana, sulla base dei caratteri emergenti dalla prassi e delle prime fonti di produzione letteraria che la riguardano. La prospettiva assunta è di verificare gli elementi di continuità e quelli di novità con le altre esperienze di co-produzione e, in particolare, con quelle qualificabili come Non Profit Utilities (NPU).

2. Ripensare la PA: alla ricerca di nuovi paradigmi per la gestione dei servizi pubblici

Il problema della riorganizzazione del settore pubblico e del rinnovamento delle logiche di amministrazione dello stesso è un tema centrale nell'agenda dei governi di gran parte – per non dire la totalità – dei Paesi più avanzati. La problematica è annosa e di speciale rilievo nel nostro Paese, dove è andata acuendosi per gli effetti della crisi finanziaria ed economica ancora in corso. In realtà il dibattito sulla riforma dell'azione pubblica per essere adeguatamente compreso va inquadrato in uno spettro temporale più ampio e in un contesto culturale che travalica i confini nazionali.

A livello italiano si è concordi che il tentativo di rompere con la tradizionale concezione burocratica di amministrazione pubblica e di creare le basi per un suo profondo ripensamento è da collocare temporalmente agli inizi degli anni '90, con quella spinta al cambiamento che, in maniera impropria, è stata etichettata come "aziendalizzazione" della PA. Analisi più approfondite, ormai ampiamente consolidate nella letteratura (per tutti: Mussari, 1997), evidenziano come tale azione abbia punti di contatto e di analogia, seppure con diversi elementi di specificità, con l'onda "managerialista" che ha interessato molti altri Paesi occidentali.

In particolare, è a partire dagli anni '80 dello scorso secolo che ha cominciato a prendere corpo una sorta di movimento culturale, da molti definito come New Public Management (NPM), che si è fatto promotore di un'agenda internazionale di riforma (Hood, 1991). Esiste una letteratura pressoché sterminata sul tema; in maniera molto sintetica si può affermare che il contenuto culturale del NPM sia caratterizzato da quattro "mega-trend" (O'Flynn, 2007: 354). Il primo concetto-chiave da considerare è la convinzione della necessità di un ridimensionamento della macchina pubblica e della presenza dello Stato nell'economia. Una seconda idea-forza è il valore assoluto della libertà individuale e, sul piano sociale, del mercato come luogo di incontro e combinazione delle preferenze individuali, con un massiccio ricorso alle tecniche di privatizzazione e di esternalizzazione. Legato a questo aspetto vi è poi l'assunto della centralità della fornitura di servizi nel rapporto tra settore pubblico e cittadini, con una compressione delle tipiche attività di government. In ultimo è da citare la valorizzazione del management pubblico, visto come attore capace di sintetizzare il momento della decisione politica e quello della realizzazione tecnica, potendo ricorrere ad un ricco patrimonio teorico e pratico sviluppatosi in ambito privato.

A corollario di questo breve richiamo è bene ricordare come con il NPM venga promossa una visione del cittadino-utilizzatore (user) dei servizi di interesse generale che viene ad essere assimilato ad un consumatore-cliente e come vengano valorizzati i meccanismi di “exit” come forma prioritaria di tutela del medesimo. Più in generale i processi di gestione tecnica dei servizi pubblici vengono equiparati a quelli produttivi di beni rivolti al mercato, con l’utilizzo degli stessi principi interpretativi, e ciò ha reso possibile nel tempo una distorsione dei criteri gestionali applicati rendendo necessario un ripensamento della teoria dei servizi pubblici (Osborne et al., 2013).

In effetti la dottrina non ha mancato negli ultimi anni di evidenziare elementi di problematicità, sia concettuali che applicativi, connessi alla diffusione del NPM. Le maggiori critiche mosse si fondano sull’idea della non meccanica applicabilità delle logiche e degli strumenti di mercato al settore pubblico (Alford, 1998) e sulle differenze tra il management privato e quello pubblico (Kickert, 1997: 734). Più specificamente, sono stati evidenziati i costi eccessivi per la creazione di mercati non sufficientemente competitivi, con particolare riferimento ai costi di transazione legati ai meccanismi di contracting (Entwistle, Martin, 2005). È stata poi messa in discussione l’efficienza delle applicazioni in raffronto alla perdita di accountability (Minogue, 2000). Per alcuni, inoltre, la frammentazione del settore e l’accentuarsi della competizione produrrebbe un effetto peggiorativo dell’“ethos pubblico” (Brereton, Temple, 1999; O’Flynn, Alford, 2005), anche per i rischi di esasperazione del conflitto tra interesse individuale e interesse pubblico (Lawton, 1998). Il NPM avrebbe così avuto l’effetto di favorire l’erosione dei tradizionali valori sociali (in primis legittimazione, rappresentatività, partecipazione, equità) che dovrebbero connaturare l’azione pubblica, producendo una disaggregazione e una indefinitezza dei confini del settore pubblico, anche aumentando l’opacità dell’azione pubblica e la passività dei cittadini (Terry, 1998).

Un riferimento concettuale che negli ultimi tempi viene sempre più insistentemente richiamato come superamento del NPM è quello da alcuni denominato Public Governance o, da altri, New Public Governance (NPG). Esso rappresenta un approccio teorico che si avvale del contributo di diverse discipline e che, anche per questo, non è facilmente riassumibile in una sintetica e univoca definizione. In un certo senso, più che di un modello puntualmente strutturato si può parlare di una “visione di fondo” del modo di governare il sistema pubblico (Kooiman, 1999: 67-92). Tale nuovo paradigma sposta il focus da un punto di vista strettamente microeconomico e aziendale ad uno maggiormente proiettato verso una logica di sistema. In questo senso vengono valorizzati aspetti tipici del policy-making, ridimensionando le possibili distorsioni del tecnicismo manageriale (Cepiku, 2005).

In verità, va anche precisato che esistono prospettive di analisi che tendono a valorizzare gli elementi di continuità tra il NPM e i paradigmi che si stanno diffondendo; questi ultimi possono essere letti come un arricchimento evolutivo del NPM, senza enfatizzare gli elementi di contrapposizione (Meneguzzo, 1995 e 1997; Pierre, Peters, 2000). Vi è poi chi considera il tema della governance un’alternativa continentale al neo-managerialismo di stampo anglosassone (Kickert, 1997).

Un punto su cui molti Autori concordano è di considerare la NPG come la possibilità di superare il presunto depauperamento dei valori sociali operato dal NPM, recuperando la bi-direzionalità della relazione tra PA e cittadino, non considerato solo come cliente ma come partner (Vigoda, 2002). Il modello si fonda su una logica collaborativa, con il concorso di una pluralità di soggetti alla soddisfazione di bisogni pubblici, tanto da essere state coniate anche nuove espressioni come network governance, shared governance o community governance. Si tratta soprattutto di nuovo ruolo assegnato al cittadino, visto come soggetto co-

produttore di specifiche scelte politiche, di particolari attività tecniche o, come vedremo tra poco, di processi gestionali stabilmente organizzati. In tal senso nella visione della NPG vi è ampio ricorso alle pratiche inclusive dei cittadini e particolare attenzione ai meccanismi di “voice” che vanno ad integrare quelli di “exit” tipici nelle condizioni di mercato.

È da notare che anche quando si considerano altri approcci, più specifici rispetto alla NPG e autonomamente sviluppatasi, è possibile ritrovare la valorizzazione dell’apertura e dell’inclusione del cittadino come condizione di rinnovamento e miglioramento dell’azione pubblica. Tra gli altri, a questo proposito, è da segnalare l’impostazione teorica promossa da Janet Vinzant Denhart e Robert Denhart (2000) e nota come New Public Service, che fa dell’espressione “serving rather than steering” il proprio motto fondamentale.

3. La co-produzione come modalità innovativa di erogazione delle public utilities

Le notazioni appena proposte hanno tratteggiato un quadro da cui emerge l’attualità di un nuovo modo di governare la “cosa pubblica” fondato su una diversa considerazione del cittadino. L’idea è stata espressa da alcuni (Powell et al., 2009) come la necessità di passare dal concetto di cittadinanza inteso come titolo ad aver diritto (citizenship of entitlement) ad uno fondato sulla fattiva possibilità/capacità di contribuire (citizenship of contribution). In questo contesto culturale – peraltro sottolineato da vari sociologi che parlano della fondazione di una nuova società “collaborativa” (Rifkin, 2014) – si sta assistendo al recupero di un “antico” tema, quello della co-produzione.

La prima letteratura sulla co-production, infatti, non è recentissima, ma viene fatta risalire agli anni ‘70 con gli studi del Premio Nobel Elinor Ostrom in materia di riforma urbana nelle città statunitensi. In una prima accezione il fenomeno è stato inteso come «the process through which inputs used to produced good or service are contributed by individuals who are not “in” the same organization» (Ostrom, 1996: 1073). In maniera forse più compiuta esso può essere descritto come «the mix of activities that both public service agents and citizens contribute to the provision of public services». In questa prospettiva «the former are involved as professionals, or “regular producers”, while “citizen production” is based on voluntary efforts by individuals and groups to enhance the quality and/or quantity of the services they use» (Brandsen et al., 2012: 1, basandosi su Parks et al., 1981: 1002).

Un aspetto qualificante l’approccio originario della Ostrom è il ruolo attivo esercitato dai potenziali destinatari del servizio. In questo senso il concetto di co-produzione viene a sovrapporsi con quello di users’ involvement e, più in generale, con il tema della partecipazione civica.

In un recente lavoro Cataldi (2012) propone una analisi della letteratura sulla co-production individuando due diversi filoni interpretativi:

- secondo alcuni autori (in particolare: Whitaker, 1980) il coinvolgimento e la partecipazione dei cittadini-utenti, a causa delle ontologiche specificità del servizio¹, costituirebbe la condizione necessaria per assicurare il successo del processo di erogazione;

¹ Molti dei beni sono infatti definiti “relazionali”, poiché l’utilità derivante dal loro consumo dipende, oltre che dalle loro caratteristiche intrinseche, anche dalla modalità di fruizione con gli altri soggetti.

- secondo un altro filone di pensiero (ad esempio: Bish, Neubert, 1976; Kiser, Percy, 1980; Parks et al., 1981) il contributo dei consumatori non sarebbe un elemento indispensabile del processo tecnico di produzione/erogazione del servizio, ma se ne avrebbero benefici in termini di efficienza, efficacia e qualità dello stesso.

In generale vengono segnalate (Pestoff, 2009) due tipologie di effetti positivi derivanti dall'applicazione di processi di co-produzione: miglioramenti in termini di efficienza ed efficacia del processo (dovuti, ad esempio, al perfezionarsi delle competenze del personale front-line, all'incremento dell'efficienza allocativa del servizio, all'accrescersi delle capacità di innovazione tecnica) e miglioramenti in termini di democratizzazione, con il diffondersi di una maggiore responsabilità civica e del senso di appartenenza alla propria comunità (Needham, 2008).

È anche da notare che nel tempo il concetto di co-produzione ha conosciuto una sorta di estensione, allargandosi a fasi e attività non più solo focalizzate sulle problematiche tecniche di produzione/erogazione del servizio. In questo senso Osborne e McLaughlin (2004) propongono una distinzione delle forme di co-produzione articolata su tre livelli:

- la co-production in senso stretto, con riferimento alle situazioni in cui i cittadini-utenti si organizzano per produrre autonomamente, almeno in parte, il servizio;
- il co-management, quando il processo di produzione e distribuzione avviene con il concorso di una pluralità di soggetti organizzati pubblici e privati (profit e/o non profit);
- la co-governance, nei casi in cui si adottano prassi inclusive nella formulazione di decisioni politiche e di piani di sviluppo.

Secondo Bovaird (2007) vere e proprie esperienze di co-produzione si avrebbero solo quando i public officers e gli utenti assumono il ruolo di co-planners e co-deliverers, quindi non limitandosi alla sola attività produttiva.

Si noti poi che, mentre nella co-produzione in senso stretto il coinvolgimento degli users è necessariamente di tipo individuale, nelle altre due forme esso può avvenire – e avviene tipicamente – secondo una dimensione collettiva. A questo proposito vi è da dire che, sebbene sono largamente riconosciute esternalità positive anche nei casi di co-produzione avviene a livello individuale, è pur vero che molti (per tutti: Brudney, England, 1983; Needham, 2008), proprio in ragione del maggior impatto a livello di sistema, accordano la loro preferenza alle forme collettive di coinvolgimento dei cittadini-utenti. D'altra parte la stessa prassi mostra il ricorso sempre più frequente a modalità stabili di interazione con realtà organizzate (Bovaird, 2007). Non a caso Joshi e Moore (2004: 40) parlano di co-produzione come «the provision of public services [...] through regular, long term relationships between state agencies and organized groups of citizens, where both make substantial resource contributions».

Secondo Pestoff (2012: 373-375) l'inclusione di cittadini in forma singola realizza gradi di partecipazione più bassi rispetto a quelli ottenibili mediante il loro coinvolgimento in forma organizzata, dove l'azione si sviluppa collettivamente e la partecipazione è più diretta. Tra queste organizzazioni, quelle di natura non profit sarebbero le più efficaci per la produzione e offerta di servizi di welfare. È in questa prospettiva che assume particolare rilievo il coinvolgimento di organizzazioni non lucrative riconducibili al Terzo Settore.

In verità non esiste ancora una vasta ed organica letteratura sui benefici della partecipazione delle organizzazioni non profit (ONP) nelle esperienze di co-produzione (Brandsen et al., 2012: 1-2), sebbene

molti studiosi abbiano evidenziato le motivazioni per cui una ONP costituirebbe un interlocutore ottimale per la PA (tra gli altri: Birchall, 2002; Bennett et al. 2003; Sacchetti, Tortia, 2008). Da un punto di vista operativo, la diffusione del non profit nelle esperienze di co-produzione è stata recentemente favorita anche dalla compresenza di alcuni fattori ambientali, come lo sviluppo del volontariato, l'invecchiamento della popolazione e la nascita di nuovi bisogni sociali, la condizione quasi permanente di austerità finanziaria dei Paesi Occidentali. Il fenomeno va dunque inquadrato anche in relazione al sistema di welfare utilizzato in un determinato contesto (Pestoff et al., 2006: 594) e va considerato che lo stesso può essere promosso come fattore di rinnovamento del sistema esistente. In questo senso, ancora Pestoff (2009) ritiene inevitabile la progressiva contrazione delle attività dello Stato, potendosi configurare per il prossimo futuro due diversi scenari: un sistema di welfare connotato dalla preponderante presenza di operatori privati con logiche di mercato, secondo la visione tipica del NPM; un sistema che promuova il protagonismo del Terzo Settore, attuando una visione di rete e di welfare mix che è propria della NPG.

Vi è anche da dire, a questo proposito, che il tema della co-produzione è stato finora analizzato soprattutto con riferimento ai servizi a maggiore contenuto sociale (servizi alla persona, housing, formazione professionale, ecc.). Molta meno attenzione è stata finora riservata al settore delle public utilities, sebbene alcuni Autori (Thomas, 2001; Bennet et al., 2003; Garrone, 2010) abbiano messo in evidenza le potenzialità di tale soluzione e l'esistenza di alcuni casi di NPU. Si tratta di poche esperienze che hanno assunto veste giuridica diversa a seconda dell'ordinamento nazionale interessato e che operano in vari settori di attività (produzione e distribuzione di energia elettrica, servizio idrico, telefonia, trasporti, ecc), ma che stanno destando nell'opinione pubblica particolare attenzione per le loro potenzialità.

4. Verso una dimensione “comunitaria” della co-produzione: alcune esperienze internazionali

L'analisi della realtà operativa sta mostrando anche l'esistenza di casi che, pur riconducibili ai modelli di partecipazione degli utenti-consumatori, si connotano per l'esplicito riferimento alla propria comunità territoriale di riferimento, considerata come il “vero” co-produttore e destinatario del servizio. In questo senso il cittadino inteso come user è solo uno dei soggetti considerati, insieme alle istituzioni, agli imprenditori, alle associazioni appartenenti al territorio. L'idea è quella che il soddisfacimento dei bisogni del cittadino-utente passi anche attraverso un utilizzo ottimale delle risorse locali grazie alle sinergie che possono venirsi a creare tra i diversi attori locali e, più in generale, attraverso il miglioramento del benessere della comunità.

Questo tipo di caratteri ha di recente trovato anche classificazione e riconoscimento in un modello organizzativo, studiato in letteratura (si veda, tra tutti, lo Special Issue n. 5-6 della rivista “Entrepreneurship and Regional Development” del 2011) e chiamato Community-Based Enterprise (CBE). La sua nascita è legata – almeno inizialmente – al tentativo di supportare i processi di crescita delle aree più povere e sottosviluppate del mondo per consentirne lo sviluppo tramite il coinvolgimento diretto della popolazione; successivamente l'idea si è estesa riguardando anche le aree economicamente più progredite.

Gli aspetti principali della CBE possono essere individuati nella centralità della comunità (intesa come gruppo di soggetti omogenei sia in termini territoriali che culturali), nella struttura non lucrativa e multistakeholder e nella finalità economica e sociale per lo sviluppo del territorio in cui l'organizzazione opera (Peredo, Chrisman, 2006).

Un “passaggio” concettuale e operativo che si sta prefigurando è quello di concepire tali organizzazioni di tipo comunitario non solo come volano di sviluppo di territori marginali, ma anche come strumento per veicolare buone pratiche di co-produzione di servizi pubblici.

Alcune recenti innovazioni normative delle legislazioni francesi e inglesi sembrano andare in questa direzione, prevedendo esplicitamente per alcune forme societarie che la produzione di beni sia effettuata a vantaggio della comunità di riferimento.

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) è una forma di cooperativa introdotta nell'ordinamento francese con la Loi n. 2001/624. In particolare, tale tipologia non è disciplinata da uno statuto giuridico nuovo, ma rappresenta un adattamento della legge del 1947 sulle cooperative, facendo proprie tutte le principali caratteristiche delle stesse. Obiettivo principale della SCIC è quello di creare delle sinergie tra diversi soggetti (lavoratori, volontari, utenti, comunità, imprese, associazioni, ecc.) attraverso la produzione di beni e servizi che soddisfino necessità collettive di un territorio: all'art. 3 del Decret n. 2002-240 si offre una lettura del significato dell'utilità sociale di una SCIC, laddove si precisa che «il faut tenir compte notamment de la contribution que celle-ci apporte à des besoins émergents ou non satisfaits, à l'insertion sociale et professionnelle, au développement de la cohésion sociale, ainsi qu'à l'accessibilité aux biens et aux services». Generalmente le SCIC sono suddivisibili in due grandi categorie (Mori, Spinicci, 2011): servizi alla persona e servizi di prossimità, ambiente e attività connesse.

Le forme giuridiche che possono essere utilizzate sono quella della società a responsabilità limitata o della società per azioni a capitale variabile e sono caratterizzate dal non distribution constraint, che si esplicita, ad esempio, nella destinazione a riserva indisponibile di una percentuale dell'utile conseguito. L'attività di controllo da parte delle autorità si sostanzia nella necessità, da parte della SCIC, di rinnovare ogni cinque anni l'autorizzazione ad operare e all'obbligo di revisione della propria attività.

Le caratteristiche-chiave delle Société coopérative d'intérêt collectif sono:

- l'assenza di una veste giuridica formale,
- l'obbligo di creare una struttura di governo multistakeholder;
- la finalità sociale;
- la possibilità di acquisire finanziamenti sia dal settore pubblico che da quello privato (Lindsay, Hems, 2004: 278).

Per quanto concerne, in particolare, la struttura multistakeholder, la legge prevede che i membri del consiglio siano composti da una rappresentanza degli stakeholder, con particolare attenzione ai dipendenti e agli utenti, la cui presenza è obbligatoria anche nella compagine sociale. Inoltre, nessuna categoria di portatori di interesse può possedere una quota maggiore del 50% e inferiore del 10% del capitale, ad eccezione degli organismi pubblici, i quali non possono in ogni caso detenere più del 20%.

Diversi sono gli esempi di SCIC (che nel 2011 contavano 136 unità), la cui attività può riguardare la lotta allo spopolamento delle zone rurali e la creazione dei posti di lavoro, come nel caso della “Champ Commun”, una SCIC creata nel 2009 ad Augan, nel nord della Francia che gestisce, attraverso i soci, un punto vendita alimentari di prodotti locali, un bar e alcuni locali dove organizzare iniziative a favore dei circa 1.400 residenti. La cooperativa vanta anche la gestione di un ostello ed alcuni servizi a favore soprattutto degli anziani, come ad esempio la consegna a domicilio della spesa. In altri casi, invece, l'attività svolta riguarda servizi a contenuto più “industriale” (Mori, Spinicci, 2011): “Enercoop”, società che fornisce energia da fonti

rinnovabili acquistata dai propri soci che poi immette nella rete di distribuzione pubblica; “Bois Bocage Énergie”, “Bois Énergies Locales” e “Haute Mayenne Bois Énergie”, tre SCIC che sono accumulate dall’aver creato un sistema di riutilizzo del legno per il riscaldamento. Altri settori di attività sono quello dei trasporti, della gestione dei rifiuti, del car sharing.

In sintesi, la peculiarità di fondo della Société Coopérative d’Intérêt Collectif è essenzialmente quella di “condensare”, intorno ad uno stesso progetto, gli interessi e le risorse dei soggetti che, a vario titolo, sono legati ad una comunità di riferimento, attraverso la compartecipazione alla gestione e alla condivisione dei risultati dell’attività.

Un analogo fenomeno è quello delle Community Interest Company (CIC), una forma organizzativa che rientra nel genus delle companies (Saputelli, 2011: 32) introdotta in Gran Bretagna nel 2005². Pur non essendovi, anche in questo caso, un’unica veste giuridica predefinita (possono configurarsi come Company Limited by Guarantee – CLG, Company Limited by Shares – CLS, oppure Public Limited Company – PLC) per garantire flessibilità organizzativa, è possibile rintracciare due fondamentali caratteristiche di fondo:

- il community interest test. La legge prevede che si può acquisire e mantenere lo status giuridico di CIC solo se è dimostrabile che l’attività della società sia svolta nell’interesse della comunità di riferimento («an organisation satisfies the community interest test if a reasonable person might consider that it carries on its activities for the benefit of the community or a section of the community»; CIC Regulator, 2006: 4);
- l’asset lock. Con questo termine si vuole intendere il divieto permanente di alienare gli asset della CIC (compreso l’utile di esercizio, sebbene nel caso della CLS è possibile una distribuzione degli utili entro determinati limiti espressamente previsti) ad eccezione di beni trasferiti da altro ente che presenti anch’esso un asset lock o indirizzati a beneficio esplicito della comunità.

Con la CIC si è voluto stabilire un nuovo modo di fare impresa sociale (Nicholls, 2010), riconducendovi «tutte le organizzazioni che, pur non dichiarandosi nonprofit *oriented*, legittimano il proprio agire (sociale) in virtù dello stretto rapporto con la comunità di riferimento, sulla quale “impattano” le proprie azioni» (Carrera, Murdock, 2008: 295). Infatti, «la principale differenza tra le Community Interest Companies e altre tipologie di imprese è che queste ultime vengono gestite a favore dei membri o dei lavoratori, mentre le prime hanno un obiettivo più ampio: la comunità» (Mori, Spinicci, 2011: 15).

I settori in cui sono operanti riguardano soprattutto quello della cura dell’infanzia, del social housing, del tempo libero e dei trasporti pubblici, sebbene, come emerge da un recente lavoro (Le Xuan, Tricarico, 2013) le CIC sono state coinvolte in processi di rigenerazione urbana nell’ambito delle c.d. community enterprises. In particolare, lo studio si sofferma sull’analisi di alcune imprese sociali, tra cui appunto le Community Interest Enterprises, contraddistinte da ambiti di intervento correlati alla soddisfazione dei bisogni di specifiche comunità locali, in aree territorialmente definite. L’azione di tali esperienze è legata al concetto di sostenibilità, visto il loro contributo nell’incremento del benessere, l’accrescimento delle opportunità

² Un’altra esperienza interessante in Gran Bretagna è quella delle Public Service Mutuals (PSM), organizzazioni sorte da fenomeni di spin out di aziende di servizi erogati originariamente dalla PA e successivamente gestiti in modo partecipativo, in particolar modo con il contributo dei lavoratori. Anche nel caso delle PSM non è prevista una forma giuridica predefinita (possono configurarsi come CIC, CLS, CLG ...): ciò che è rilevante è l’impatto sociale che le attività svolte hanno nel contesto di riferimento. Uno dei primi esempi di spinning out dei servizi è in ambito sanitario, dove nel 2006 dal National Health Service è stata creata la Central Surrey Health, realtà gestita da 700 operatori (infermieri e terapisti) ed erogante servizi sanitari nella zona del Surrey.

lavorative di una data area e della qualità ambientale attraverso il recupero degli edifici dismessi ed abbandonati e, da ultimo, il rafforzamento delle reti tra la comunità locale e gli altri attori del territorio (come ad esempio le autorità pubbliche). Nel settore delle public utilities, si segnala, tra i case studies presenti sul sito del CIC Regulator (www.bis.gov.uk/CICREGULATOR) l'esempio della "Community Energy Solution" (CES), una società divenuta CIC nel 2006 che provvede alla erogazione, in zone più marginali, dei servizi di riscaldamento, alla strutturazione di impianti di energie rinnovabili e al miglioramento dell'efficienza energetica delle strutture. La CES lavora in stretto contatto con il Department of Energy and Climate Change e altre agenzie locali.

5. La nascita delle "cooperative di comunità" in Italia

L'accento sulla dimensione comunitaria nei processi di erogazione dei servizi pubblici, che, come abbiamo visto, ha ricevuto una formale regolamentazione nelle normative di alcuni Paesi europei, sta ora interessando anche l'Italia con la nascita di un fenomeno nato nell'alveo del filone cooperativo.

Si tratta della cooperazione di comunità, che sta conoscendo le prime manifestazioni e sta destando una certa curiosità tra gli addetti ai lavori. L'idea della Cooperativa di Comunità nasce in aree a forte identità territoriale per esigenze di diversa natura (come la lotta allo spopolamento dei piccoli centri di montagna, la creazione di nuovi posti di lavoro, la tutela di un particolare patrimonio ambientale) e in ambiti di attività tra loro molto diversi, ma tutti strategici per l'economia locale (agricoltura, artigianato tipico, turismo).

In altre parole, «le cooperative di comunità nascono da iniziative collettive, essendo promosse da una comunità di soggetti (cittadini) appartenenti ad un determinato contesto territoriale, che partecipano alle attività assumendo, anche contemporaneamente, il ruolo di soci prestatori di lavoro [...] e di soci utenti» (Giaccari, Fasiello, 2013: 99).

Attualmente, operano in Italia diverse esperienze, la maggior parte delle quali legate dalla finalità di creare le condizioni per preservare l'identità culturale delle aree in cui si sviluppano. I seguenti sono alcuni esempi (i più noti in letteratura) di cooperative di comunità oggi operanti:

- Cooperativa "I briganti di Cerreto", nata nel 2003 a Cerreto Alpi (RE) per riqualificare l'economia locale attraverso la promozione di progetti riguardanti il turismo, l'organizzazione di corsi didattici su temi ambientali, l'organizzazione di escursioni e di visite gastronomiche;
- Cooperativa "Il miglio" di Miglierina (CZ), costituita nel 2010 per la gestione di un vecchio mulino da parte dell'amministrazione comunale, con l'intento di valorizzare e promuovere il turismo locale e recuperare le tradizioni artigianali;
- Cooperativa "Jemma" di Zollino (LE), sorta nel 2012 con lo scopo di far conoscere e valorizzare alcune eccellenze agroalimentari locali nell'ambito della diffusione di una più ampia cultura del territorio;
- Cooperativa "Oltrevalle" di Brisighella (RA), fondata nel 2012 da tre residenti al fine di riqualificare e valorizzare le attività locali a favore della comunità attraverso l'organizzazione di una offerta turistica di comunità, la gestione di alloggi, la promozione di prodotti locali;
- "Melpignano Comunità Cooperativa" di Melpignano (LE), nata nel 2011 per l'installazione e la gestione di impianti fotovoltaici sui tetti delle case del paese, amministrando la produzione di energia con "scambio sul posto" per le necessità degli utenti e rivendendo l'eccedenza sul mercato. È considerabile

una azienda multi-utilities (Bartocci, Picciaia, 2013) perché tra le sue attività prevede come oggetto anche la distribuzione e la fornitura di gas combustibili e risorse idriche e la gestione dei servizi a rete.

Queste esperienze testimoniano una estrema varietà delle attività poste in essere; è tuttavia possibile ricercare una convergenza nel fatto che il loro scopo è «perseguito attraverso la produzione di beni e servizi per incidere in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica. Non conta tanto, dunque, la tipologia della cooperativa (di lavoro, di utenza, sociale, mista) o la tipologia delle attività svolte [...], quanto la finalità di migliorare le condizioni e di valorizzare la comunità di riferimento, promuovendo anche occasioni di lavoro in particolare per i giovani» (Legacoop, 2011: 7).

La Cooperativa di Comunità, infatti, non costituisce una nuova “veste giuridica”, ma una qualifica “sostanziale” che caratterizza l’aspetto organizzativo e di governance di queste realtà economiche (che sono costituite comunque sotto forma di cooperativa di lavoro, di produzione, sociale, ...) create per la soddisfazione di specifici bisogni a vantaggio di una comunità territoriale di riferimento.

A differenza della SCIC francese e della CIC britannica, pertanto, non è prevista una “formalizzazione normativa”³; pur in assenza di regolamentazione giuridica, è possibile tuttavia individuare talune peculiarità del fenomeno in oggetto.

Ogni esperienza di cooperazione di comunità è caratterizzata da una veste non lucrativa. L’obiettivo principale è quello di recare, attraverso l’attività svolta, benefici per la comunità in cui esse operano. Ciò si sostanzia in gran parte con il reinvestimento della ricchezza prodotta nel potenziamento dell’attività medesima, acquisendo nuove strutture o migliorando il servizio esistente.

Le aree all’interno delle quali si sviluppano tali attività sono perlopiù caratterizzate da marginalità rispetto ai grandi centri urbani e un raggio di azione circoscritto al territorio di riferimento. Il localismo costituisce, da un lato, uno strumento di «reazione alle carenze del mercato e del pubblico, offrendo beni e servizi la cui domanda il sistema di *welfare* non è in grado di soddisfare» (Giaccari, Fasiello, 2013: 100) e, dall’altro, una modalità privilegiata attraverso la quale si può concretizzare il principio di sussidiarietà orizzontale (Pizzolato, 2009). Questa caratteristica, inoltre, si riflette il più delle volte in una limitata dimensione aziendale. La forte impronta locale, inoltre, fa sì che tutta l’azione delle cooperative di comunità sia caratterizzata dall’obiettivo della valorizzazione e del rispetto del territorio. Le attività svolte, seppure molto differenziate tra loro, hanno in comune la tutela dell’ambiente, la valorizzazione delle risorse naturali e il recupero della tradizione. Ciò evidenzia come la cooperazione di comunità può imporsi anche come uno strumento di “veicolazione culturale” e di protezione del patrimonio del nostro Paese.

Tutte le esperienze ad oggi operanti sono nati in contesti aventi un elevato spirito identitario, un forte legame con il territorio di riferimento e un notevole senso di appartenenza della popolazione che spesso costituiscono il vero motore dell’azione della cooperativa. Ciò porta a considerare la Cooperativa di Comunità come fisiologico modello multistakeholder, sia per lo spirito ideale che guida l’azione dell’organizzazione sia per la convergenza in essa di molteplici interessi. In particolare, le peculiarità di tali realtà enfatizzano lo spirito partecipativo ed inclusivo alla gestione, permettendo ai soci-cittadini (che sono anche gli utenti e i lavoratori) di collaborare attivamente alle scelte imprenditoriali.

³ In realtà, nella Regione Sardegna è stata recentemente elaborata una proposta di legge regionale per il riconoscimento giuridico delle cooperative di comunità (d.d.l.r. n. 500 del 26 marzo 2013), ma ad oggi non vi è ancora notizia sull’approvazione della medesima.

6. La cooperativa di comunità come esperienza di co-produzione di public utilities: bello e (im)possibile?

La “riscoperta” del concetto di co-produzione come modalità alternativa e, per certi versi, innovativa di gestione delle public utilities ha introdotto un nuovo punto di riferimento in base al quale “rileggere” il rapporto tra cittadino e istituzioni. Non solo: il passaggio da una concezione passiva dell’utente (mero destinatario del servizio) a una che lo vede invece protagonista del processo erogativo impatta anche sulla qualità del servizio fornito, che viene migliorato in relazione alla condivisione delle attese dei beneficiari (Osborne, 2010). A questo proposito si è già visto che, per un maggiore effetto a livello di sistema, sarebbe auspicabile superare la logica del coinvolgimento del singolo utente preferendo invece, come interlocutori della PA, forme organizzative strutturate, dando specifico rilievo a quelle appartenenti al settore non profit. Si prefigurano, in questo senso, nuove forme di relazione tra pubblico e privato, ulteriori rispetto ai tradizionali interventi delle singole amministrazioni e ai modelli di contracting out ispirati alle logiche di mercato.

A tal riguardo, le esperienze sopra esaminate sembrano confermare simili potenzialità: esse rappresentano il tentativo di costruire, attraverso un rapporto dialettico e collaborativo, un diverso legame tra società civile e settore pubblico. In particolare, tali fenomeni sono accomunati da alcune caratteristiche di fondo: presenza di una governance multistakeholder, localismo e identità territoriale, focalizzazione sulla dimensione comunitaria dell’attività.

Il coinvolgimento dei diversi portatori di interesse nei sistemi decisionali aziendali è basato, in generale, su quell’insieme di pratiche organizzative «in grado di rendere partecipi alle scelte categorie di soggetti che non detengono, per legge, diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell’attività aziendale» (Dragone, Viviani, 2008: 11). Questo modello gestionale risulta particolarmente adeguato per le ONP, soprattutto per i servizi che presuppongono un processo di interazione continuativo, influenzando positivamente sulla qualità dell’output prodotto. Numerosi Autori (Young, 2001; Fazzi, 2007; Cappelletti, Mittone, 2008; Depedri, 2008) sono concordi nell’associare a forme inclusive di governo vantaggi di tipo organizzativo (maggiore dialogo e attitudine al problem solving, migliore circolazione di informazioni) e relativi alle performance aziendali. Una struttura di questo tipo, inoltre, tutelerebbe le diverse categorie di interlocutori dall’attuazione di comportamenti opportunistici legati alla presenza asimmetrie informative, mentre la condivisione di informazioni permetterebbe di ottimizzare il sistema dei controlli sull’operato svolto. In tal senso, le organizzazioni multistakeholder che si pongono come co-produttori dei servizi pubblici rappresentano la formalizzazione della “rete di attese” di tutti gli interlocutori, garantendo la trasparenza dei processi e la tutela degli interessi di ogni singola categoria.

Nelle esperienze esaminate, inoltre, emerge il forte radicamento territoriale e la limitata dimensione dell’attività svolta. Questa peculiarità, se da un lato potrebbe essere considerata una limitazione alle possibilità di sviluppo del fenomeno (Mori, 2013), legato alla erogazione di servizi in zone marginali e rurali, dall’altro potrebbe costituire un punto di forza proprio in relazione al rapporto che si viene ad instaurare con il territorio di riferimento.

In effetti l’elemento di maggiore interesse e che rappresenta a nostro parere una evoluzione nella concezione dell’organizzazione “co-produttrice” è costituito proprio dall’“accento” posto sull’aspetto comunitario dell’attività svolta. Nelle esperienze esaminate la focalizzazione sulla comunità di riferimento rappresenta un passaggio culturale molto importante: ciò che cambia rispetto alla tradizionale organizzazione (anche di tipo non lucrativo) è il “perimetro” aziendale, che coinvolge e mette in relazione

tutti i soggetti che appartengono a un contesto di riferimento, rafforzando le potenzialità derivanti dai processi collaborativi. In particolare, appare interessante il passaggio da uno user concepito come “singolo” a uno di tipo “collettivo”. La comunità, inoltre, attraverso gli attori che la compongono, è proprietaria dell’impresa costituita e destinataria ultima della sua attività tramite la ricchezza creata. La performance economica qui rappresenta solo una parte degli obiettivi perseguiti; risultano parimenti importanti l’aspetto sociale e ambientale, il primo attraverso la creazione di maggiore benessere (creazione di posti di lavoro e di nuove attività economiche) e il secondo attraverso la tutela e la valorizzazione del territorio.

In altre parole, possiamo individuare nelle esperienze esaminate i “germogli” di un nuovo modo di intendere la NPU nei processi collaborativi di gestione delle public utilities. Esse testimoniano il passaggio da una concezione “categoriale” degli stakeholder ad una di tipo “territoriale”; ciò impatta in termini organizzativi (sono strutture “ontologicamente” dotate di processi di multistakeholder governance), di rendicontazione dell’attività (in relazione ai processi di accountability non esiste, di fatto, la figura dell’“escluso”) e di efficienza del servizio svolto (migliore capacità nel rispondere alle istanze degli utenti).

Vi è poi da notare che i servizi a rilevanza economica, maggiormente di quelli c.d. “alla persona”, sono strettamente legati al territorio di riferimento (basti pensare alla rete dei trasporti pubblici e della raccolta dei rifiuti). In tal senso è possibile individuare, nelle realtà imprenditoriali di tipo comunitario, non solo un soggetto “operativo” che si occupa della fornitura tecnica del servizio, ma un interlocutore che possa affiancare la pubblica amministrazione anche in attività di regolazione e di policy making, configurando fenomeni riconducibili al co-management e alla co-governance.

7. Conclusioni

Il percorso sin qui svolto ha evidenziato la necessità di affiancare, alle tradizionali modalità di erogazione di public utilities, forme alternative che siano in grado di rispondere alle attese dei destinatari anche mediante modalità innovative di coinvolgimento degli user stessi.

Il tema della partecipazione civica e, successivamente, gli studi sulla co-production mirano ad enfatizzare il ruolo del cittadino come interlocutore privilegiato della pubblica amministrazione nella gestione ed erogazione del servizio. In particolare, oggi il focus principale di tali ricerche si è spostato dallo user inteso come singolo verso esperienze di coinvolgimento di organizzazioni con capacità professionali specifiche, la maggior parte delle quali dotate di veste non lucrativa.

L’analisi dei casi sembra confermare tale direzione: le esperienze internazionali, infatti, evidenziano molteplici forme di gestione condivisa di servizi a rilevanza economica. In particolare, l’aspetto che ci sembra degno di speciale attenzione è la focalizzazione sulla comunità intesa come perno intorno al quale far ruotare tutta l’attività delle organizzazioni e destinatario ultimo della ricchezza creata, in termini economici, sociali e di sostenibilità; ciò può essere visto come una “evoluzione” del tradizionale concetto di organizzazione non profit e, segnatamente, di impresa sociale.

La struttura organizzativa concepita in senso partecipativo, grazie al ricorso a forme di governance multistakeholder, inoltre, consente di introdurre meccanismi di “voice” a tutti gli interlocutori coinvolti nel progetto, legittimando l’organizzazione nel rapporto con le istituzioni pubbliche.

Tali caratteristiche possono essere ritrovate anche nell'esperienza della cooperazione di comunità, un nuovo modello operativo nato "dal basso" (non vi è, infatti, una formalizzazione giuridica) la cui spinta ideale risiede proprio nella ottimizzazione delle risorse del territorio di riferimento, nel tentativo di restituire un significato "comunitario" alla gestione di uno specifico servizio di tipo pubblico.

Seppure attualmente la maggior parte delle esperienze di cooperazione sono per lo più finalizzate alla valorizzazione delle aree marginali attraverso la creazione di posti di lavoro per i residenti e la riqualificazione delle strutture del territorio, tale figura organizzativa ha le caratteristiche per permettere positive applicazioni anche nel campo delle public utilities.

È importante, infatti, che si continui a guardare alle esperienze in atto, per trovare best practices da prendere a riferimento per la creazione di un network di dialogo tra soggetti di diversa natura.

Bibliografia

Alford J. (1998), A Public Management Road Less Travelled: Clients as Co-Producers of Public Services, *Australian Journal of Public Administration*, 57, pp. 128–137.

Bartocci L., Picciaia F. (2013), Le "Non Profit Utilities" tra Stato e Mercato: l'Esperienza della Cooperativa di Comunità di Melpignano, *Azienda Pubblica*, 3, pp. 381–402.

Bennet J., Iossa E., Legrenzi G. (2003), The Role of Commercial Non-profit Organizations in the Provision of Public Services, *Oxford Review of Economic Policy*, 19(2), pp. 335–347.

Birchall J. (2002), Mutual, Non-profit or Public Interest Company? An Evaluation of Options for the Ownership and Control of Water Utilities, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(2), pp. 181–213.

Bish P., Neubert N.M. (1976), A Preliminary Inquiry into Citizen Contributions to Community Safety and Security, *Workshop in Political Theory and Policy Analysis*, Indiana University.

Bovaird T. (2007), Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services, *Public Administration Review*, 9-10, pp. 846–860.

Brandsen T., Pestoff V., Verschuere B. (2012), Co-production as a Maturing Concept, in V. Pestoff, T. Brandsen, B. Verschuere (a cura di), *New Public Governance, the Third Sector and Co-production*, London, Routledge.

Brereton M., Temple M. (1999), The New Public Service Ethos: An Ethical Environment for Governance, *Public Administration*, 77(3), pp. 455–474.

Brudney J.L., England R.E. (1983), Toward a Definition of the Cooperative Concept, *Public Administration Review*, 19, pp. 465–484.

Cappelletti D., Mittone L. (2008), La Crisi del Welfare State e le Organizzazioni Non Profit Multi-stakeholder, in *Impresa sociale*, 4, pp. 21–47.

- Carrera D., Murdock A. (2008), Forme dell'Impresa Sociale in UK, le Community Interest Company in uno Scenario di Cambiamento, *Impresa Sociale*, pp. 277–303.
- Cataldi L. (2012), Coproduzione: una Chiave di Lettura Pragmatica per Ripensare la Participatory Governance, *Paper presentato al XXVI Convegno SISP*, Roma, 13-15 settembre.
- Cepiku D. (2005), Governance: Riferimento Concettuale o Ambiguità Terminologica nei Processi Innovativi della P.A.?, *Azienda Pubblica*, 1, pp. 84–110.
- Denhardt R.B., Denhardt J.V. (2000), The New Public Service: Serving Rather Than Steering, *Public Administration Review*, 60(6), pp. 549–559.
- Depedri S. (2008), The Competitive Advantages of Social Enterprises, in L. Becchetti, C. Borzaga (a cura di), *The Economics of Social Responsibility*, Carocci, Roma.
- Dragone D., Viviani M. (2008), Cultura Organizzativa e Sostenibilità della Governance Multi-stakeholder, in *Impresa sociale*, 4, pp. 163–192.
- Entwistle T., Martin S. (2005), From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research, *Public Administration*, 83(1), pp. 233–242.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le Imprese Sociali e il Nonprofit. Democrazia, Approccio Multistakeholder, Produttività*, Carocci, Roma.
- Garrone P. (2010), Non Profit Utilities: Caratteristiche ed Esperienze Internazionali, in P. Garrone, P. Nardi (a cura di), *Al Servizio della Persona e della Città*, Guerini e Associati, Milano.
- Giacca F., Fasiello R. (2013), La Produzione Economica in Forma Cooperativa: le Cooperative di Comunità, in AA.VV., *Lo Sviluppo Sostenibile. Ambiente, Risorse, Innovazione, Qualità. Scritti in Memoria di Michela Specchiarello*, Franco Angeli, Milano.
- Hood C. (1991), A Public Management for All Season?, *Public Administration*, 69(1), pp. 3–19.
- Joshi A., Moore M. (2004), Institutionalised Co-production: Unorthodox Public Service Delivery in Challenging Environments, *Journal of Development Studies*, pp. 31–49.
- Kickert W. (1997), Public Governance in Netherlands: An Alternative to Anglo-American “Managerialism”, *Public Administration*, 75(4), pp. 731–752.
- Kiser L., Percy S.L. (1980), The Concept of Coproduction and Its Implication for Public Sector Delivery, *paper presentato all'Annual Meeting ASP*, San Francisco, 13-16 aprile.
- Kooiman J. (1999), Social-political Governance: Levels, Models and Orders of Social-Political Interaction, *Public Management Review*, 1, pp. 67–92.
- Lawton A. (1998), *Ethical Management for the Public Services*, Open University Press, Buckingham, Philadelphia.

Le Xuan S., Tricarico L. (2013), Le Community Enterprises in Gran Bretagna: Imprese Sociali come Modello di Rigenerazione, *Impresa Sociale*, 2, pp. 27–34.

Legacoop (2011), *Guida alle cooperative di comunità*, Lecce.

Lindsay G., Hems L. (2004), Société Coopérative d'Intérêt Collectif: the Arrival of Social Enterprise within the French Social Economy, *Voluntas*, 15(3), pp. 265–286.

Meneguzzo M. (1995), Dal New Public Management alla Public Governance: il Pendolo della Ricerca sulla Pubblica Amministrazione, *Azienda Pubblica*, 3, pp. 491–510.

Meneguzzo M. (1997), Ripensare la Modernizzazione Amministrativa e il New Public Management. L'Esperienza Italiana: Innovazione dal Basso e Sviluppo della Governance Locale, *Azienda Pubblica*, 4, pp. 587–608.

Minogue M. (2000), Should Flawed Models of Public Management Be Exported? Issues and Practice, *Working Paper No. 15*, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

Mori P.A. (2013) Customer Ownership of Public Utilities: New Wine in Old Bottles, *Journal of Entrepreneurial and organizational Diversity*, 2(1), pp. 54–73.

Mori P.A., Spinicci F. (2011), *La Cooperazione di Utenza nei Servizi Pubblici. Una indagine Comparata: le Cooperative di Utenza in Italia e in Europa*, EURICSE Research Report n. 2.

Mussari R. (1997), Autonomy, Responsibility and New Public Management in Italy, in L.R. Jones, K. Schedler S.W. Wade (a cura di), *Advances in International Comparative Management. International Perspectives on the New Public Management*, Greenwich, Connecticut, Jai Press Inc.

Needham C. (2008), Realising the Potential of Co-production: Negotiating Improvements in Public Services, *Social Policy & Society*, 1(2), pp. 221–231.

Nicholls A. (2010), Institutionalizing Social Entrepreneurship in Regulatory Space: Reporting and Disclosure by Community Interest Companies, *Accounting, Organization and Society*, 35, pp. 394–415.

O'Flynn J. (2007), From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications, *The Australian Journal of Public Administration*, 66(3), pp. 353–366.

O'Flynn J., Alford J. (2005), Inside and Beyond the Black Box of Contracting Out: Evidence From Local Government, *paper presentato al PAC Annual Conference – Public Administration and Management*, University of Nottingham, 5-7 September.

Osborne S. (2010), *The New Public Governance? New Perspective on the Theory and Practice of Public Governance*, New York, Routledge.

Osborne S., McLaughlin K. (2004), The Cross-cutting Review of the Voluntary Sector Relationships, *Regional Studies*, 38(5), pp. 573–582.

- Osborne S., Radnor Z., Nasi G. (2013), A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-dominant Approach, *The American Review of Public Management*, 43(2), pp. 135–158.
- Ostrom E. (1996), Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development, *World Development*, 24(6), pp. 1073–1087.
- Parks R.B., Baker P., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S., Vandivort M., Whitaker G., Wilson R. (1981), Consumer as Co-producers of Public Services: Some Economic and Institutional Consideration, *Policy Studies Journal*, 9(7), pp. 1001–1011.
- Pestoff V. (2009), *A Democratic Architecture for the Welfare State*, Routledge, Oxon.
- Pestoff V. (2009), Towards a Paradigm of Democratic Participation: Citizen Participation and Co-production of Personal Social Services in Sweden, *Annals of Public and Cooperatives Economics*, 80(2), pp. 197–224.
- Pestoff V., Osborne S., Brandsen T. (2006), Patterns of Co-production in Public Services: Some Concluding Thoughts, *Public Management Review*, 8(4), pp. 591–595.
- Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B. (a cura di) (2012), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, London, Routledge.
- Pierre J., Peters B.G. (2000), *Governance, Politics and the State*, Macmillian, London.
- Pizzolato F. (2009), Sussidiarietà, in L. Bruni, S. Zamagni (a cura di), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma.
- Powell R., Doheny S., Greener I., Mills N. (2009), Introduction: Managing the “Unmanageable Consumer”, in R. Simmons, M. Powell, I. Greener (a cura di), *The Consumer in Public Services: Choice, Values and Difference*, The Policy Press, Bristol.
- Rifkin J. (2014), *The Zero Marginal Cost Society. The Internet of Things, The Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, Palgrave Macmillans, New York.
- Sacchetti S., Tortia E. (2008) Dall’Organizzazione Multi-stakeholder all’Impresa Reticolare, *Impresa Sociale*, 4, pp. 104–124.
- Saputelli G. (2011), La Tutela dei Nuovi Diritti Sociali: Servizi Innovativi alla Persona tra Mercato Sociale e Welfare Mix, *Studi e Interventi*.
- Terry L.D. (1998), Administrative Leadership, Neo-managerialism, and the Public Management Movement, *Public Administration Review*, 58(3), pp. 194–200.
- Thomas D. (2001), Welsh Water: Role Model or Special Case?, *Utilities policy*, 10, pp. 99–114.
- Vigoda E. (2002), From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, *Public Administration Review*, 62(5), pp. 527–540.

Whitaker G.P. (1980), Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery, *Public Administration Review*, 40, pp. 240–246.

Young D.R. (2001), Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications, *Nonprofit Management and Leadership*, 12, pp. 139–157.