QUESTIONE AMBIENTE

Itinerari giuridici per l'impresa

Volume II

a cura di
Paola Lucarelli e Armando Santoni

Prefazione di
Vincenzo Di Cataldo

Pacini Giuridica

QUESTIONE AMBIENTE

Itinerari giuridici per l'impresa

Volume II

a cura di
Paola Lucarelli e Armando Santoni

Prefazione di
Vincenzo Di Cataldo

Pacini Giuridica

Studio condotto nell'ambito del Partenariato Esteso RETURN, finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR, Missione 4 Componente 2, Investimento 1.3 - D.D. 1243 2/8/2022, PE0000005.
La pubblicazione del presente volume è stata finanziata dal Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Firenze, nell'ambito del progetto di Eccellenza 2023-2027.

© Copyright 2025 by Pacini Editore Srl

ISBN 978-88-3379-978-0

Realizzazione editoriale

Pacini Editore

Via A. Gherardesca
56121 Pisa

Responsabile di redazione
Valeria Savallo

Fotolito e Stampa
IGP Industrie Grafiche Pacini

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume /fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Indice

Prefazione di *Vincenzo Di Cataldo* ..... pag XI

PARTE PRIMA
Mercati e responsabilità

Capitolo 1
L'evoluzione del rapporto fra impresa, soci e *stakeholders* in un ipotetico dialogo fra diritto interno e diritto euro-unitario ..... » 3
Guglielmo Bevivino
1. Premessa ..... » 3
2. Impresa, soci e *stakeholders* nel diritto euro-unitario: evoluzione storica (cenni) ..... » 5
3. Impresa, soci e *stakeholders* nel diritto interno. Recenti sviluppi ..... » 6
4. La direttiva CSDDD: fra tradizione e innovazione ..... » 11
5. (Segue). Riflessi del provvedimento sul diritto interno. Alcune considerazioni anche in una prospettiva *de lege ferenda* ..... » 12

Capitolo 2
La responsabilità estesa del produttore di beni quale chiave giuridica per un'economia circolare ..... » 15
Nicola Rumine
1. Introduzione ..... » 15
2. Origine ed evoluzione della responsabilità estesa del produttore di beni ..... » 18
3. Le modifiche al codice dell'ambiente: punti fermi e criticità ..... » 20
4. In vista dell'attuazione ministeriale ..... » 26

Capitolo 3
Contratti di fornitura del grano e sostenibilità ambientale: clausole "verdi" e adattamento ai cambiamenti climatici ..... » 31
Ettore Maria Lombardi
1. Introduzione. Diritto italiano e comunitario: principi e normative in evoluzione ... » 31
2. Clausole "verdi" nella filiera del grano: contenuto, funzione e modelli contrattuali ..... » 37
3. Adattamento ai cambiamenti climatici e rimedi nei contratti di fornitura ..... » 42
4. La prospettiva della dottrina: verso un paradigma contrattuale sostenibile ..... » 50
5. Il nuovo volto dei contratti di fornitura del grano come strumenti di sostenibilità e di resilienza ..... » 56

Capitolo 4
Gli accordi di sostenibilità alla prova del diritto della concorrenza: un'analisi comparata . » 61
Niccolò Galli - Armando Santoni
1. Introduzione ..... » 61

2. La sostenibilità nelle fonti primarie del diritto europeo ... » 63
3. Il rapporto tra sostenibilità e concorrenza nelle Linee Guida della Commissione Europea e in alcuni ordinamenti nazionali ... » 66
4. Conclusioni ... » 72

Capitolo 5
Le prospettive di utilizzo degli scenari climatici nel sistema prudenziale dell'Unione bancaria ... » 75
Vito Bevivino
1. L'utilizzo degli scenari climatici nella teoria della regolazione per ipotesi ... » 75
2. La capacità dell'analisi di scenario di cogliere il nesso tra scienza del clima e finanza ... » 78
3. Definizione, struttura e campi di applicazione ... » 80
4. La rilevanza degli scenari *bottom-up* ... » 81
5. L'integrazione degli scenari nel quadro microprudenziale ... » 84
6. Le analisi di scenario orientate alla trasparenza della gestione bancaria ... » 85
7. Gli scenari come strumenti di valutazione prudenziale ... » 87
8. Uno strumento per l'adeguatezza patrimoniale? Scenari e vigilanza prudenziale del primo pilastro ... » 93

Capitolo 6
Il supporto finanziario alla transizione verde. Spunti di riflessione sul rapporto tra gli intermediari finanziari e le PMI: il caso confidi ... » 97
Ilaria Forestieri
1. Premessa ... » 97
2. La leva finanziaria alle PMI: su alcuni aspetti controversi nei rapporti con gli intermediari finanziari ... » 99
3. Il bisogno di informazioni sulla sostenibilità dalle PMI ... » 101
4. Il ruolo dei confidi e le prospettive evolutive della disciplina di riferimento ... » 103
5. Strategie sostenibili e il potenziale dei confidi come strumento di sostegno per le PMI ... » 105

Capitolo 7
Transizione tecnologica e sviluppo sostenibile: la *Corporate Digital Responsibility* ... » 109
Niccolò Abriani
1. Premessa. L'impatto dell'intelligenza artificiale sulle realtà imprenditoriali ... » 109
2. L'impatto dell'intelligenza artificiale sul diritto delle imprese ... » 112
3. Nuovi strumenti tecnologici e *corporate governance* ... » 115
4. Per una *policy* dell'intelligenza artificiale. I principi dell'AI Act ... » 122
5. *Segue*. Responsabilità degli amministratori e cattura del decisore umano ... » 127
6. Intelligenza artificiale e politiche ambientali ... » 131
7. Intelligenza artificiale e politiche sociali ... » 132
8. Considerazioni finali ... » 135

Capitolo 8
Il CBAM come nuova frontiera del diritto ambientale europeo: *ratio*, criticità e prospettive di una regolazione innovativa ... » 139
Giacomo Vivoli
1. Gli accordi sul clima e gli impegni europei: dalla direttiva ETS del 2003 al regolamento CBAM del 2023 ... » 139
2. Il mercato dei permessi di inquinamento europeo: obiettivi e funzionamento dell'ETS ... » 141
3. Il CBAM quale soluzione al *carbon leakage* ... » 143
4. Gli effetti del CBAM sulle imprese ... » 146
5. CBAM e CBDR-RC: il conflitto tra un meccanismo uniformante e un principio differenziante ... » 150
6. Prospettive e considerazioni conclusive ... » 152

Capitolo 9
Il rapporto tra agevolazioni fiscali per la digitalizzazione delle imprese e l'impatto delle nuove tecnologie sull'ambiente: la necessità di un punto di equilibrio tra *tax expenditures* e tecnologie verdi ... » 155
Stefano Dorigo - Miriam Pontillo
1. Trasformazione digitale come paradigma della modernità e persistente sottostima delle sue esternalità negative ambientali ... » 155
2. La tutela dell'ambiente come obiettivo trasversale e l'uso degli strumenti fiscali: un cortocircuito annunciato? ... » 163
3. Digitalizzazione e condizionalità ambientale nella fiscalità agevolativa: primi (limitati) segnali di apertura alla doppia transizione ... » 169
4. Oltre le timidezze: un approccio coordinato alla *twin transition* ... » 175

PARTE SECONDA
Partecipazione e *governance*

Capitolo 10
Le nuove frontiere della rendicontazione societaria di sostenibilità per le piccole e medie imprese ... » 185
Elisa Verdelli
1. Finanza sostenibile e piccole e medie imprese: principali profili problematici e sviluppo dell'indagine ... » 185
2. La ricerca di una maggiore proporzionalità negli obblighi di rendicontazione ESG: il *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs* (VSME) ... » 191
3. Potenzialità e limiti dell'intelligenza artificiale nel *reporting* di sostenibilità delle PMI ... » 196

Capitolo 11
Informazione di sostenibilità: *iter* di approvazione e caratteristiche qualitative della rendicontazione ... » 201
Alice Briguglio
1. Introduzione ed evoluzione dell'istituto. ... » 201

2. L'*iter* di approvazione della rendicontazione di sostenibilità: (a) gli amministratori; (b) i soci; (c) il controllo interno; (d) il controllo esterno. ... » 206
3. Principi guida per la elaborazione della rendicontazione di sostenibilità: le caratteristiche qualitative del documento. ... » 214

Capitolo 12
Clausole di sostenibilità e prassi a protezione degli *stakeholders* ... » 223
Francesca Degl'Innocenti
1. Introduzione ... » 223
2. La tutela degli *stakeholders* nella dimensione endo-societaria: le clausole statutarie .. » 224
3. *Segue*. Clausole contrattuali e modelli contrattuali tipizzati nei rapporti commerciali fra imprese ... » 229
4. Sistemi di *stakeholders engagement*: quadro normativo, prassi applicative, *enforcement* ... » 235

Capitolo 13
Ispirarsi alla mediazione per un dialogo autentico tra gli *stakeholders* e l'impresa: idealismo o un'opzione pragmatica? ... » 241
Elena Codoni
1. Premessa – La necessità di un cambio di paradigma per l'impresa sostenibile. ... » 241
2. La cultura della mediazione: una premessa metodologica necessaria. ... » 243
3. Le cornici giuridiche di dialogo esistenti tra l'impresa e gli *stakeholders*. ... » 245
4. La costituzione di comitati di *stakeholders*: un primo passo per costruire uno dialogo autentico ... » 248
5. Sfide e opportunità connesse alla valorizzazione degli spazi giuridici di dialogo esistenti con i principi della mediazione ... » 251

Capitolo 14
Il ruolo delle ESCo nell'attuazione della Direttiva "Case Green": la riqualificazione dell'ambiente costruito mediante gli *Energy Performance Contracts* ... » 255
Ilaria Baisi
1. La politica energetica dell'Unione europea: principi e obiettivi. ... » 255
2. La direttiva (UE) 2024/1275 sulla prestazione energetica nell'edilizia ... » 256
3. Il ruolo strategico delle *Energy Service Companies* nell'ambito delle ristrutturazioni ... » 260
3.1. Gli *Energy Performance Contracts*: natura giuridica, struttura e requisiti minimi. ... » 261
3.2. Opportunità e sfide legate all'attuazione della Direttiva "Case Green". ... » 265

Capitolo 15
Oltre la retorica della *smart city* sostenibile: un dialogo tra innovazione e ambiente alla prova del diritto costituzionale ... » 269
Federica Camisa
1. La tutela dell'ambiente come driver dell'innovazione nelle *smart cities* ... » 269
2. Tecnologia e sviluppo economico: la responsabilità ambientale dell'impresa. ... » 272
3. Tecnologia e cittadinanza: la partecipazione come motore della sostenibilità. ... » 275
4. Blockchain e strategie di economia circolare. ... » 277

5. Riflessioni conclusive: verso una *smart city* sostenibile? ..... » 280

Capitolo 16
Contrattualismo collaborativo e impresa responsabile: nuove traiettorie per le infrastrutture sostenibili ..... » 283
Lorenzo Tomassini
1. Infrastrutture e sviluppo sostenibile, una riflessione sulla sostenibilità integrale. ..... » 283
2. Comunità, infrastrutture e conflitto ..... » 287
3. Un approccio collaborativo alla (redazione e) gestione del contratto: un percorso per la sostenibilità ambientale e sociale delle opere ..... » 291

Capitolo 17
Please in my backyard: impresa e società civile nella co-progettazione ambientale ..... » 299
Paola Lucarelli - Emanuele De Napoli
1. Dal Nimby al Pimby: protesta o volontà di coinvolgimento? ..... » 299
2. Interventi legislativi ed esperienze sul territorio: sussidiarietà e multipolarità ..... » 302
3. Il ruolo dell'impresa, oltre il dialogo con gli *stakeholder* ..... » 306
4. Modelli di co-progettazione ambientale, passando attraverso la sussidiarietà circolare dell'economia civile: una dimensione sulla quale cercare risposte..... » 309
5. La cooperativa di comunità come forma organizzativa della sussidiarietà circolare e il diritto propulsivo di capacità imprenditoriale e responsabilità..... » 314

Gli Autori..... » 319

Capitolo 17

Please in my backyard: impresa e società civile nella co-progettazione ambientale

Paola Lucarelli - Emanuele De Napoli[*]

Sommario: 1. Dal Nimby al Pimby: protesta o volontà di coinvolgimento? – 2. Interventi legislativi ed esperienze sul territorio: sussidiarietà e multipolarità. – 3. Il ruolo dell'impresa, oltre il dialogo con gli stakeholder. – 4. Modelli di co-progettazione ambientale passando attraverso la sussidiarietà circolare dell'economia civile: una dimensione sulla quale cercare risposte. – 5. La cooperativa di comunità come forma organizzativa della sussidiarietà circolare e il diritto propulsivo di capacità imprenditoriale e responsabilità.

1. Dal Nimby al Pimby: protesta o volontà di coinvolgimento?

Una riflessione che parte veramente *dal basso* deve confrontarsi con il più ampio concetto di *bisogno* degli stakeholder, cercando di delinearne le esternazioni come fenomeno sociale dai contorni spesso frastagliati. Sempre più comunemente, infatti, all'incremento degli interventi sul territorio da parte delle imprese, anche a fronte di determinazioni di carattere pubblico, si accompagnano manifestazioni avverse e talvolta marcatamente antagoniste da parte della popolazione delle aree interessate[1]. La tensione tra l'intervento esterno capace di incidere sensibilmente sul territorio e la resistenza della popolazione ivi collocata può generare inevitabilmente istanze di vero e proprio conflitto territoriale[2]. Le numerose innovazioni degli ultimi decenni, non solo in ambito tecnologico, se da un lato comportano un aumento del benessere generale e delle opportunità, dall'altro accrescono anche i fattori di pericolo per i contesti in cui sono allocate. Gli stakeholder, in questo caso i consociati, sono liberati dai "rischi" del passato grazie allo sviluppo economico, ma sono anche esposti a nuove criticità quando gli interventi li interessano concretamente[3]. Da questa

---

[*] I paragrafi 1 e 2 sono di Emanuele De Napoli. I paragrafi 3, 4 e 5 sono di Paola Lucarelli.

[1] È interessante, tra i molti esempi possibili, menzionare Della Porta, Piazza, *Le ragioni del no. Le campagne contro la tav in Val di Susa e il Ponte sullo Stretto*, Milano, 2007, ma anche Caruso, *Il territorio della politica. La nuova partecipazione di massa nei movimenti No Tav e No Dal Molin*, Milano, 2010 e assai più recentemente Pomatto, *Conflitti territoriali e dibattito pubblico: il caso della Gronda di Genova*, in *Istituzioni del Federalismo*, n. 3, 2020, pp. 701-709.

[2] Cfr. Bobbio, *Conflitti territoriali: sei interpretazioni*, in *TeMA – Journal of Land Use, Mobility and Environment*, 2011, n. 4, pp. 79-88.

[3] Ha origine così una nuova società del rischio, di cui i più recenti conflitti territoriali sarebbero

percezione di *rischio* ha così origine un senso più ampio di antagonismo all'intervento ambientale, di contrasto alla localizzazione delle nuove opere – siano esse strutturali o sociali – nel proprio centro di interessi. Ci si domanda, quindi, perché un certo stravolgimento del territorio debba verificarsi esattamente nel luogo in cui si svolge la propria quotidianità. Questo fenomeno di opposizione è racchiuso nell'acronimo "*nimby*" ("*not in my backyard*", traducibile in "*non nel mio cortile*").

Quella del *nimby* è da molti qualificata come una vera e propria *sindrome* sociale, che vede l'opposizione dei membri di una comunità locale alla realizzazione di opere di interesse generale sul proprio territorio, a prescindere dalla loro desiderabilità. Il termine comparve in letteratura negli anni '80, con una prima effettiva menzione nel quotidiano statunitense *Christian Science Monitor*[4], con riferimento a proteste contro la realizzazione di siti di smaltimento per rifiuti tossici. Fu in quegli anni, infatti, che le proteste cittadine e di quartiere a fronte di interventi di riqualificazione iniziarono a diffondersi più ampiamente proprio a partire dagli Stati Uniti. Di appena un anno più tardi è, infatti, anche l'acronimo "*lulu*" (*locally unwanted land use*)[5], meno diffuso del precedente, ma altrettanto puntuale nel significato. Il termine è sempre da riferirsi ad un atteggiamento ostativo da parte della comunità rispetto agli interventi locali, ma in questo caso i consociati ne riconoscono comunque il valore intrinseco. Ben più rigido ed efficace è quindi il *nimby*, che rappresenta una opposizione decisa, senza spazio per il compromesso e dai possibili effetti dannosi non solo per i promotori degli interventi, ma in ultima istanza anche per i medesimi oppositori. A causa delle tensioni causate dalla sindrome *nimby* può generarsi, infatti, una sbilanciata allocazione delle risorse, nonché una conflittualità sottesa al rapporto con le istituzioni, capace di disallineare definitivamente i componenti della comunità.

Solitamente, il modello più comune di gestione delle c.d. manifestazioni *nimby* prevede una scelta dirigista e discrezionale dell'intervento da parte dell'impresa oppure, più spesso, del decisore politico con un approccio *top down*, lasciando la gestione delle criticità con la comunità ad un secondo momento[6]. Si lascia spazio ad una trattativa bilaterale successiva con i residenti, i cui esiti più comuni sono una lieve mitigazione o variazione non significativa dell'intervento oppure forme di compensazione prevalentemente monetaria. Le

---

figli, come descritto più ampiamente da Beck, *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Roma, 2000.

4 Travel Livezey, *Hazardous waste*, in *Christian Science Monitor*, 6 novembre 1980. L'origine del termine, attribuito a W. Rodger dell'American Nuclear Society, è ricordata anche da Halstead, Luloff, Myers, *An examination of the NIMBY syndrome: why not in my backyard?*, in *Community Development Society Journal*, 1983, 24(1), pp. 88-102 e più recentemente da Tintori, *NIMBY (Not In My BackYard)*, in *Aggiornamenti Sociali*, settembre-ottobre 2008, pp. 625-628, spec. p 625.

5 Popper, *Siting LULUs (locally unwanted land use)*, in *Planning*, 47 (4), pp. 12-15.

6 Cfr. De Luca, *voce NIMBY, effetto*, in *Dizionario di Economia e Finanza*, Bologna, 2012.

probabilità che un tale negoziato, caratterizzato da evidente asimmetria, si risolva infruttuosamente sono alte. Assai più spesso, infatti, possono verificarsi fenomeni c.d. di *lock in*, dove l'intervento è frenato o impropriamente realizzato anche a causa della capacità della comunità locale di pretendere un'alta compensazione o di condizionare concretamente il progetto, anche nelle fasi esecutive. Il ruolo degli stakeholder si manifesta qui, chiaramente, in tutta la sua pregnanza. Tra le cause dell'effetto *nimby* si individuano una certa attitudine innatamente egocentrica dell'individuo, ma anche la distanza tra l'investimento/intervento e la tipologia di stakeholder, eventuali conflitti sottesi al tessuto sociale e il rapporto tra la comunità e l'ambiente interessato, elementi non sempre presi in debita considerazione[7].

Per poter gestire fruttuosamente i conflitti territoriali e sociali derivanti dalla sindrome *nimby* occorre quindi un cambio di tendenza, un'inversione di rotta che trasformi il contrasto sociale in partecipazione attiva e propositiva degli stakeholder alle decisioni istituzionali e d'impresa. Ebbene, il concetto di *not in my backyard* è già talvolta sottoposto a questo cambiamento, riuscendo a mutare in qualcosa di diametralmente opposto anche grazie a più numerose – sebbene non del tutto comuni - sperimentazioni di collaborazione tra imprese, istituzioni e comunità, riunite in un unico esito: l'acronimo *pimby* ("*please in my backyard*"). Questo diverso neologismo, di matrice più recente e italiana[8], descrive la situazione per cui i residenti di una determinata zona geografica non solo riconoscono il beneficio di un particolare progetto locale, ma intendono anche partecipare attivamente alla sua realizzazione[9]. La presenza proattiva degli stakeholder alla programmazione delle attività da un lato genera una comunità più coesa, dall'altro apporta grande beneficio alla possibilità di buon esito, anche nel lungo termine, del progetto stesso. Tale concetto non è però solo meno diffuso dell'opposto *nimby*, ma risulta anche di assai più ardua concretizzazione.

Mentre le possibilità di gestione dell'effetto *nimby* sono sinora prevalentemente legate a condotte riparative o di bilanciamento *ex post* ed *ex ante*, generalmente finalizzate all'individuazione della comunità che imponga l'impegno risar-

---

7 Wontorczyk, *Psychological Analysis of the NIMBY Syndrome*, in *Psychological Journal*, 2016, n. 22(1), pp. 109-119.

8 Ravaioli, *Sole 24 Ore*, 28 agosto 2006, p. 41, *Dall'Italia*. Il neologismo, secondo Treccani, deriva dai lavori dei primi anni 2000 del *think tank* VeDrò, volti a premiare le attività delle amministrazioni pubbliche consapevoli e rispettose delle esigenze delle comunità locali nella progettazione territoriale.

9 European Commission: Directorate-General for Energy, Orłowska, *How to turn NIMBY into PIMBY? – Key challenges and lessons learned in overcoming reluctance and promoting public acceptance of the energy transition locally*, Publications Office of the European Union, 2025, spec. p. 4. In particolare, la fonte fornisce un resoconto sull'esperienza polacca di installazione di infrastrutture "RES" (*renewable energy sources*).

citorio meno rilevante per la più efficace realizzazione delle opere[10], questa diversa attitudine richiede una riflessione più accorta. In linea con l'approccio del *pimby*, affinché gli stakeholder diventino forza trainante e coesa della realizzazione degli interventi ambientali, facilitando così anche l'agire dell'impresa esecutrice, occorre innanzitutto che essi siano responsabilizzati[11]. I consociati devono divenire quindi parte attiva del percorso di ideazione progettuale, che non può più adottare un approccio *top down*, ma semmai *bottom up*. I ruoli dei protagonisti degli interventi territoriali devono essere ribilanciati: la popolazione consapevole dei propri bisogni diviene forza trainante dell'intervento locale, eseguito dall'impresa con il sostegno e il necessario direzionamento dell'istituzione pubblica. A questo si lega, intimamente, il concetto di democrazia partecipativa, che non può più rimanere elitaria ed esclusiva, ma deve divenire diffusa ed inclusiva, per un impatto positivo anche sulle politiche di innovazione[12]. Per comprendere più a fondo come ciò possa concretizzarsi in sperimentazioni pratiche, è utile confrontarsi con i risultati empirici di alcune esperienze italiane selezionate, in particolare quelle della Regione Toscana e delle città di Rimini e Torino.

2. Interventi legislativi ed esperienze sul territorio: sussidiarietà e multipolarità.

Di fronte ad un fenomeno trasformativo di evidente portata, il compito del giurista è quello di osservare il cambiamento in corso derivandone gli strumenti per favorirlo e adeguarlo ad una buona convivenza. In un ordinamento da intendersi come un insieme di pulsanti ed eterogenee relazioni sociali, il ruolo dei cittadini stakeholder deve essere valorizzato[13]. Questo processo ricognitivo deve partire però non già dall'impresa, ma dal territorio, come elemento fondante di una teoria dei beni comuni[14], in base alla quale ciascuno goda di

---

[10] V. ad esempio Occhilupo, Palumbo, Sestito, *Le scelte localizzative delle opere pubbliche: il fenomeno Nimby"* in Banca d'Italia, *Le infrastrutture in Italia: dotazione, programmazione, realizzazione*, Roma, 2011, n. 7, pp. 319-356, spec. pp. 322-326.

[11] Ruocco, Stori, *La democrazia alla prova dei conflitti ambientali*, Roma, 2023, spec. p. 69.

[12] Sul punto, cfr. un preciso riassunto in OECD, *Engaging citizens in innovation policy why, when and how?* in *OECD Science, technology and industry policy papers*, giugno 2023, n. 149, spec. p. 7.

[13] Il diritto deve leggersi, nella sua storicità, come immerso nella realtà di cui è parte integrante, come ricordava anche Grossi, *Mitologie giuridiche della modernità*, Milano, 2007, p. 21: "*Non il frutto della volontà di questo o quel potere politico contingente, di questo o quel Principe, ma una realtà storicamente e logicamente antecedente, che nasce nelle spire vaste del sociale, con esso si mescola, di esso si incorpora*". La riflessione conduce anche ad una considerazione sulla crisi della concezione classica delle forme di governo, come ricorda, *ex multis*, Pinelli, *Forme di Stato e forme di governo*, in *Rivista AIC*, 2020, n.2, pp. 285-294, spec. p. 287.

[14] Di cui ampiamente si è già parlato e ancora si discute in dottrina. Cfr. per alcuni spunti fondamentali A. Lucarelli, *Note minime per una teoria giuridica dei beni comuni*, in *Quale Stato*, 2007, n. 3-4, pp. 87-98; Ricoveri, *Beni comuni vs. Merci*, Milano, 2010; A. Lucarelli, *Beni comuni.*

partecipazione attiva nella gestione delle risorse. A riprova del percorso di trasformazione da *nimby* a *pimby* già in atto, è allora utile riportare alcuni esempi pratici di successo, tra cui si può citare per primo il caso della produzione normativa in materia della Regione Toscana.

Con la Legge Regionale n. 69/2007 la Toscana si avvicinava efficacemente e per la prima volta ad un sistema di partecipazione multilivello. Si istituivano, infatti, le fondamenta per un approccio pratico al modello della democrazia deliberativa, in cui la volontà della comunità è espressa tramite procedimenti deliberativi diretti. Lo spirito della legge non era quello di appesantire ulteriormente i processi decisionali, ma permettere semmai la costruzione di alternative di *decision-making* innovativo e condiviso[15]. Si promuovevano, infatti, strumenti di incentivazione istituzionale come il c.d. *electronic town meeting* per il coinvolgimento diretto dei cittadini, ispirandosi ad esperienze di democrazia partecipativa internazionali. Tra queste si trova indubbiamente la *Commission nationale du débat public* francese, con l'istituzione del "dibattito pubblico regionale" per gli interventi con rilevante impatto ambientale e territoriale sulla comunità regionale. Per avvalorare il ruolo del cittadino, si prevedeva che la richiesta di un processo partecipativo pubblico potesse produrre effetti sospensivi sugli atti amministrativi capaci di configurare una decisione irreversibile nell'ambito della discussione pubblica. In questo modo, il momento della deliberazione entrava nel contesto del *policy making* con la capacità di incidervi sostanzialmente.

La Legge in esame è stata oggetto di sperimentazione sino al termine ultimo del 31 marzo 2013 e, all'esito dei buoni risultati, vi ha fatto seguito la Legge Regionale 46/2013 ("*Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*"), attualmente in vigore e che ne raccoglie i frutti. L'obiettivo della normativa è la valorizzazione della partecipazione come forma ordinaria di governo, dove i cittadini possono trovare spazio per l'elaborazione congiunta di politiche pubbliche[16]. Di particolare interesse è, in questo senso, il ruolo della Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, che rappresenta lo strumento concreto della norma per

Dalla teoria all'azione politica, Lucca, 2011; Mattei, *Beni comuni. Un manifesto*, Bari-Roma, 2011; Marella, *Oltre il pubblico e il privato. Per un diritto dei beni comuni*, Verona, 2012; più recentemente Donati (a cura di), *Beni comuni tra teorie e prassi. Un'analisi interdisciplinare*, Milano, 2024; Callagher, Evangelisti, Vezzosi (a cura di), *Beni comuni / Beni in comune. Lezione e dialoghi*, Trieste, 2025, spec. pp. 15-29.

[15] V. il commento di Floridia, *La democrazia deliberativa in pratica, il caso Toscana*, in *Reset*, 2009, n. 114, pp. 58-60.

[16] Cfr. in particolare l'art. 1 co. 2 lett. a) - c): "La Regione con la presente legge persegue gli obiettivi di: a) contribuire a rafforzare e a rinnovare la democrazia e le sue istituzioni, integrando la loro azione con pratiche, processi e strumenti di democrazia partecipativa; b) promuovere la partecipazione come forma ordinaria di amministrazione e di governo della Regione in tutti i settori e a tutti i livelli amministrativi; c) rafforzare, attraverso la partecipazione degli abitanti, la capacità di costruzione, definizione ed elaborazione delle politiche pubbliche".

il raggiungimento delle sue finalità. Trattasi, infatti, di un organo collegiale di matrice pubblica con il compito di valutare e ammettere le proposte di dibattito su interventi di grande portata, ma anche di approvare i progetti partecipativi proposti. Questi ultimi, in particolare, possono originare da qualsiasi soggetto interessato, come enti locali, gruppi di cittadini, associazioni, istituti scolastici, imprese o un insieme di questi. L'Autorità deve tenere conto degli esiti dei processi partecipativi e motivare, se del caso, il loro mancato o parziale accoglimento. L'esempio toscano rappresenta così un modello di buona prassi cristallizzata in un meccanismo normativo inclusivo e multilivello, che può fornire pratici spunti per una più ampia diffusione dell'effetto *pimby* prima discusso.

In linea con gli ideali ispiratori della normativa di cui sopra, anche il secondo esempio di cui qui si tratta, il Rimini Venture 2027, rappresenta l'esito di politiche votate alla democrazia partecipativa e al coinvolgimento massimo di tutti gli stakeholder, tra cui primeggiano i cittadini. Esso consiste, infatti, in un piano urbanistico strategico i cui lavori sono iniziati nel 2008 per il tramite della Associazione Forum Rimini Venture[17]. Il Piano è descritto come un patto di responsabilità tra tutti gli attori pubblici, economici, sociali, culturali e cittadini, volto alla programmazione dello sviluppo della città di Rimini sino al 2027, cercando di individuare obiettivi strategici comuni e condivisi. Il progetto per la città romagnola è stato costruito sulla base di alcune condizioni considerate requisiti essenziali: la disponibilità delle istituzioni pubbliche ad attivare un sincero cambiamento nei processi decisionali, la convinzione generale che il Piano Strategico dovesse rappresentare l'unico strumento per effettuare scelte rilevanti di governo locale, una partecipazione reale e consapevole di tutti i soggetti coinvolti, la consapevolezza dell'interdipendenza tra la politica amministrativa e l'operatività d'impresa, la necessità di riferirsi ad un territorio di vasta portata e a prospettive di lungo periodo.

Il Piano non consiste quindi in un mero documento, ma rappresenta il prodotto di uno strumento di governance locale ad elaborazione collettiva e partecipata, a partire da un'analisi urbanistico-territoriale e socioeconomica, seguita da interviste a rappresentanti della società civile sino alla predisposizione di gruppi di lavoro specifici[18]. Il Piano ha previsto l'intervento di più macrostrutture composte da esperti, professionisti e accademici, tra cui un *advisory board* con il ruolo di comitato scientifico, un comitato promotore, una direzione amministrativa ed un gruppo di giovani tra i 20 e i 39 anni indicati dai membri del Forum. Questi, in particolare, hanno lavorato in gruppi tematici per la definizione della "*vision*", dei c.d. "assi strategici" e delle azioni da intraprendere al fine del miglioramento della città come *comunità*. Le idee rac-

[17] Associazione Forum Rimini Venture, *Il Piano Strategico di Rimini e del suo territorio*, Rimini, 2010.
[18] *Ibid.*, p. 23 e ss.

colte hanno attraversato numerose fasi di valutazione e progettazione, al fine di poter realizzare non solo una "carta dei valori" della città, ma anche un elenco di azioni concrete e attuabili. Tra queste, di particolare interesse è certamente la creazione di uno sportello per l'innovazione e di una c.d. *information community* fruibile dalle PMI, anche al fine di creare, ad esempio, partenariati tra università e imprese. Il passaggio è quindi da un rapporto bipolare e unidirezionale tra istituzioni e cittadini ad uno multipolare e circolare, in cui è il principio della sussidiarietà a fungere da base per un modello di amministrazione condivisa.

Come acutamente osservato, se l'approccio allo sviluppo delle politiche locali è stato generalmente incentrato sui luoghi, ora deve costruirsi a partire dalle persone che li abitano, al fine di realizzare una amministrazione realmente condivisa[19]. In questo modo, la circolarità unita alla sussidiarietà, come nell'esempio di Rimini, può dare vita a *partnership* sociali che divengono realmente manifestazione dei contenuti costituzionali reperibili, ad esempio, già nel disposto di cui all'art. 118 Cost.[20]. L'impresa ha, quindi, un ruolo chiave nel progetto di Rimini, perché diviene strumento di realizzazione delle azioni proposte dalla comunità e può farsene a sua volta promotrice.

Similmente, anche l'esperienza torinese di Torino City Lab rappresenta un efficace esempio di valorizzazione delle esigenze della comunità in connessione con le potenzialità degli imprenditori. L'iniziativa, promossa dalla città di Torino[21], coinvolge numerosi attori pubblici e privati interessati a sostenere la crescita di un c.d. "ecosistema di innovazione". Si realizza, in sintesi, un *hub* di incontro fra cittadini, pubblica amministrazione e imprese dove le esigenze specifiche possono essere raccolte e trasformate in soluzioni da collaudare concretamente e congiuntamente sul territorio. In questo senso, la città stessa offre spazi di sperimentazione dove tutti i soggetti coinvolti testano nuovi strumenti e tecnologie in modo da accorciare la distanza tra prodotto e utente finale. Il contesto cittadino diviene quindi un reticolato di rapporti commerciali e confronto dialogico tra imprese e consociati, con il supporto dell'amministrazione pubblica, per far sì che dal bisogno dei secondi sia promossa la progettualità delle prime, massimizzando i risultati e il beneficio comune. Anche questa esperienza, al pari degli esempi precedenti, mostra il successo di un approccio marcatamente "*pimby*" e di una nuova cultura d'impresa, che non può che par-

---

[19] Zamagni, *Per il ritorno alla civitas*, in *Nuova Atlantide*, 2021, n. 4, pp. 37-47, spec. p. 42; cfr., *ex multis*, Cassese, *L'arena pubblica: nuovi paradigmi per lo Stato*, in *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 2001, n. 3, pp. 601-650.

[20] Forniva già un riferimento in tal senso Zamagni, *Amministrazione Condivisa: verso una nuova governance del territorio*, in Ecchia, Villani (a cura di), *Impresa sociale. Diritti di cittadinanza. Governance del territorio*, Forlì, 2005, pp. 13-20.

[21] Derivante a sua volta dal precedente "Torino Living Lab" come ricordato da Cuomo, *Città ed economia circolare. Il living lab di Torino*, in *Report*, 2019, n. 10, pp. 276-283.

tire dalla valorizzazione della consapevolezza e della responsabilizzazione degli stakeholder.

3. Il ruolo dell'impresa, oltre il dialogo con gli *stakeholder*.

Se, dunque, l'esito di una riflessione a proposito del ruolo di ciascuno nel processo di cambiamento delle condizioni di vita delle persone chiarisce che occorre un approccio diverso, nel quale il dialogo, non solo l'informazione, sembra la chiave di volta, allora l'attenzione si concentra su una domanda ovvia e urgente: come si passa dalla sperimentazione, seppure feconda, cioè dal progetto sul singolo territorio, per quanto vasto, al radicamento di una cultura diffusa che informi e nutra a carattere sistemico la politica, l'agire imprenditoriale e i comportamenti dei cittadini? E, soprattutto, come può aiutare il diritto a trasformare il dialogo in modello efficiente della trasformazione auspicata? Perché, se è già una conquista quella dell'affermazione esplicita, normativa, del dialogo quale linea evolutiva dell'approccio ai problemi della nostra epoca anche nei contesti delle attività imprenditoriali, è fin troppo ovvio che ciò rappresenta solo il perimetro del nuovo modo di concepire l'impegno dell'impresa in funzione dello sviluppo sostenibile[22]. Prevedere il dialogo fra le parti sociali, impresa e stakeholder, può non essere, tuttavia, ancora sufficiente a soddisfare il bisogno di preservare l'ambiente e migliorare la qualità della convivenza. Se è ormai chiaro quanto il metodo consista nel confronto fra tutti gli interessati, ciò che merita attenzione è che occorre generare un diffuso protagonismo – fatto di presenza, operatività e responsabilità – nel processo di cambiamento.

Sembra che la fortuna dei progetti descritti nel paragrafo precedente sia principalmente derivata dalla messa in opera di un agente facilitatore di un movimento dal basso, cioè che il governo pubblico sia riuscito, in quei casi, a realizzare l'amministrazione condivisa, anche per la tutela dell'ambiente, attivando autenticamente il protagonismo dei cittadini e delle imprese interessate. Ciò che può realizzare un altro modo di vivere, allora, è che decisori pubblici, imprenditori, cittadini, non rappresentino più comparti distinti della realtà territoriale, ciascuno impegnato in un ruolo autodeterminato e autoreferenziale, con propri fini e strumenti operativi, in una relazione a volte escludente, nel solo perseguimento di interessi relativi, pubblici, di profitto, nonché privati.

Quella dell'improrogabile richiamo di attenzione sull'ambiente e sullo sviluppo sostenibile diviene, allora, l'occasione di un profondo ripensamento dell'ecosistema nel quale operare, tutti indistintamente impegnati a creare le condizioni perché le persone siano protagoniste consapevoli dei bisogni, alcune

[22] Si rinvia, a questo proposito, alla ricognizione offerta dalle Autrici e Autori nel primo numero di questo volume.

offrano le abilità tecniche della lettura dei problemi, altre la capacità progettuale, gli imprenditori sappiano cogliere le opportunità di un intervento produttivo di valore, inteso ovviamente come profitto ma anche come benessere sociale, i governanti offrano strutture, mezzi e servizi, utili per la realizzazione degli interventi nell'interesse generale[23]. Il linguaggio è quello della co-creazione, del co-*design*, della condivisione dell'impegno per compiere il cambiamento e, come già visto, passi importanti sono stati fatti finora in questa direzione. Tuttavia non siamo ancora pervenuti, teorici e pratici del diritto, a comprendere il senso di un rovesciamento della prospettiva dalla quale è necessario osservare il problema; dal diritto cosiddetto sfiduciario che impone solo obblighi a tutti i soggetti astrattamente inquinanti, al diritto che risponda a quel bisogno di fiducia nel cambiamento che le persone possono maturare nella relazione le une con le altre perché attivano la loro presenza e senso di responsabilità, in qualsiasi funzione, comunità e contesto di vita: un diritto generativo di volontà e capacità necessarie per costruire una convivenza di qualità[24].

---

[23] Seppure la lente della documentarista si concentri su un tema diverso, quello della cura di prossimità, le proposte risultano suggestive, convincenti, pertinenti a una molteplicità di contesti: Rossi, *La città che cura*, *https://www.primevideo.com/-/it/detail/La-citt%C3%A0-che-cura/0TVPL7GDBA63YU-0STN74Y8A5CV*, che fa emergere una urgenza da cogliere anche a proposito della sostenibilità ambientale, concernente proprio la vita di ciascuna persona. Da un diverso angolo visuale, ma molto affine, anche al tema qui trattato, cfr. Manzini, *Abitare la prossimità. Idee per la città dei 15 minuti*, Milano, 2021, da cui si trae una efficace metafora: "Pensiamo a dei ballerini in una sala da ballo. Al centro della scena ci sono delle coppie che, pur non conoscendosi, si sono incontrate, hanno iniziato a ballare e a dirsi qualcosa che potrebbe evolvere in una conversazione che, a sua volta, forse potrebbe durare il tempo di un ballo o forse proseguire, oltre il ballo stesso. Mi pare che questa scena dica molto su come le persone possono essere aiutate ad avvicinarsi. Su come gli incontri possono essere facilitati. Su che cosa si possa progettare per far sì che si creino le condizioni affinché ci sia possibilità e probabilità che ciò accada. Vediamo meglio. La scena che ho descritto, nel suo insieme, non è certo il frutto di un progetto unitario consapevole. È piuttosto il risultato della coevoluzione dei vari elementi: la sala da ballo, la musica, la capacità di ballare, persone ben disposte a conoscersi. Tutto questo, ovviamente, non predefinisce ciò che davvero succederà. Pista, musica, conoscenza condivisa delle regole del ballo sono ciò che rende degli incontri possibili e probabili. E questo è ciò che, concretamente, può essere progettato. Fuori di metafora, la pista da ballo allude ad un'infrastruttura che renda possibili degli incontri e dei progetti. L'essere capaci di ballare corrisponde all'esistenza di linguaggi, idee e conoscenze socialmente condivise che permettano alla conversazione sociale di esistere. Infine, la musica è ciò che stimola e dà la spinta per attivare quelle conversazioni e quei progetti. Tutto questo, va progettato. E in tutto questo, evidentemente, i progettisti esperti possono e devono avere un ruolo. Anzi, nel progetto di infrastrutture, nella co-creazione di linguaggi e visioni condivise, nello stimolo alla conversazione sociale con nuove idee e nuovi scenari, possono avere una molteplicità di ruoli diversi".

[24] Il faro è sempre quello del Nobel Amartya Sen, che descrive lo sviluppo economico non come aumento del reddito ma come aumento della qualità della vita; ma anche di Martha Nussbaum che proprio con Sen lavorò al saggio *La qualità della vita* (*The Quality of Life*), Oxford, 1993. L'idea centrale è che una società giusta non si limita a distribuire beni o risorse, ma garantisce a ogni persona la possibilità reale di condurre una vita degna, cioè di sviluppare le *capabilities* fondamentali. Nussbaum, *Creating Capabilities: The Human Development Approach*, New York, 2013: "Il compito della giustizia è rendere possibile a ciascuno vivere una vita veramente umana, non semplicemente sopravvivere".

Ma procediamo per gradi.

Gli obblighi a carico dei produttori di beni e servizi, di ogni genere e dimensione, trovano il loro fondamento nel contatto che le relative attività hanno con il territorio e l'ambiente. Proprio con riferimento all'impresa, si sono avverati i primi significativi interventi in punto di responsabilità sociale e, in tempi più recenti, di ESG. Secondo la visione che integra lo sviluppo economico, l'equità sociale e la tutela dell'ambiente, che si affaccia con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) promossi dalle Nazioni Unite, le imprese non configurano più unicamente soggetti produttivi orientati al profitto, ma attori che influenzano la qualità della vita collettiva. Quindi l'attenzione si è arricchita di un nuovo orizzonte: non più solo l'obbligo di risarcimento del danno eventualmente arrecato, ma anche la prevenzione del danno attraverso adempimenti necessari, misure e buone prassi che valorizzino il profilo dell'impresa responsabile della tutela dell'ambiente.

Eppure, l'effettivo radicamento del valore della sostenibilità ambientale rappresenta ancora oggi un processo lungo, lento, perfino incerto a proposito della possibilità di compiersi, atteso che proprio gli obblighi contemplati dalle due recenti direttive europee (CSRD e CS3D)[25], sono attualmente oggetto di revisione nell'ambito del cosiddetto "Pacchetto Omnibus" che si giustifica, infatti, alla luce di nuove considerazioni relative al necessario bilanciamento fra i principi di sostenibilità e di competitività[26]. L'ultima scelta di direzione sembra oggi essere quella di una maggiore semplificazione degli oneri incombenti sulle imprese e della riduzione dei destinatari di tali obblighi[27]. Si tende a minimizzare, dunque, l'intervento regolatorio.

Quello sforzo di concepire il dialogo come necessario per generare la responsabilità delle imprese rispetto alla tutela dell'ambiente, che era già limitato nella sua portata, lo sarà ancora di più valendo solo per numeri ridotti di imprese. Soprattutto non si è compiuto e non si compirà, a meno che non vengano costruiti *ex novo* i luoghi del dialogo e le competenze idonee a renderlo fruttuoso, nei mercati ampi e popolati da ogni tipologia di impresa, non solo nei contesti ancora limitati alle grandi attività produttive[28].

Inoltre, come già anticipato nel primo volume, le modalità relazionali che consistono in una comunicazione efficace bidirezionale prescindono dal

---

[25] Le due direttive sono state oggetto di ampia analisi nel precedente volume I Questione ambiente.

[26] Si ricorda che nella direzione di un cambio di passo si è posto anche *Il rapporto sul futuro della competitività europea di Mario Draghi*, Roma, 2024.

[27] L'entrata in vigore della CSDDD è stata posticipata al 2028 per alcune imprese e le scadenze per gli obblighi della CSRD sono state posticipate di due anni per molte categorie di imprese.

[28] Codoni, *Ispirarsi alla mediazione per un dialogo autentico tra gli stakeholders e l'impresa: idealismo o un'opzione pragmatica?*, in questo volume.

diritto che sancisce l'obbligo e la relativa sanzione in caso di inadempimento. È, infatti, indispensabile concepire il paradigma del ruolo dell'impresa sostenibile e della sua *governance* – di tutte le imprese e non solo le più grandi – in chiave di ascolto e collaborazione, quest'ultima risultato spontaneo del primo. Si precisava come solo il rovesciamento del punto di vista, dalla logica dell'obbligo di informare a quella dell'ascolto, valorizzi un'applicazione *ex ante* sui problemi, che non può che essere radicata nella spontaneità della cooperazione, appunto, con impatto generativo di valore[29].

Torniamo allora alla prima domanda declinandola come segue: come può il diritto aiutare a trasformare il dialogo in modello efficiente, reale ed utile, di sviluppo sostenibile perché anche a tutela dell'ambiente? E, in continuità con quanto osservato nei precedenti paragrafi, come trasformare la *protesta* in *proposta*, divenendo la pressione dal basso una modalità di co-progettazione?

4. Modelli di co-progettazione ambientale, passando attraverso la sussidiarietà circolare dell'economia civile: una dimensione sulla quale cercare risposte.

Sembra non doversi dubitare che il terreno nel quale cercare risposte sia non solo quello tassonomico che individua parametri, dimensioni o contesti specifici delle attività produttive, ma - generalmente e senza attributi - l'impresa nel suo ruolo rispetto alla società civile. Per quanto possa essere rilevante il contributo che un'impresa con scopo precipuamente benefico è in grado di offrire, il tema si pone con urgenza con riferimento soprattutto alle attività che perseguono lo scopo di profitto tradizionalmente inteso. Perché sono proprio queste, stragrande maggioranza dell'economia, a dover fare i conti con la domanda di sostenibilità da parte dei consumatori, dei mercati, della società intera.

Si abbraccia convintamente, dunque, la riflessione per la quale è proprio sulla funzione dell'impresa che occorre riportare i valori fondamentali della convivenza di qualità, ovvero quella calata nell'ambiente di cui le persone si prendono responsabilmente cura.

---

[29] Di prossima pubblicazione Toschi, *La Mediazione, la fatica a comunicarsi e Utopia che già c'è,* in Lucarelli, Toschi (a cura di), *Mediazione come bene comune*, Pisa, 2025, ove si rinviene un'affinità con l'impostazione del presente studio, in particolare con il suo punto di arrivo, perché l'Autore osserva "Uno scenario questo della Comunicazione Generativa che vede costituirsi attorno alla realizzazione oggettuale di un progetto - questa concretezza è basilare per il processo generativo - una comunità d'interesse che, proprio grazie alla varietà di identità, ruoli, compiti, conoscenze, competenze e abilità, riesce a esprimere - come una grande orchestra - un bene comune, il cui valore è direttamente proporzionale all'aumento di valore dei soggetti che danno vita a quella comunità. In altre parole: tanto maggiore è il valore del bene comune costruito insieme, tanto maggiore sarà il valore ottenuto da coloro che l'hanno costruito".

È difficile oggi contraddire l'idea secondo la quale l'impresa, qualsiasi impresa, accanto alla sua funzione economica esercita anche un ruolo sociale. In questo senso, l'attività non può ridursi alla massimizzazione del valore per gli azionisti, ma proprio per essere tale non può trascurare il valore condiviso della vita sana e sostenibile, creando dunque ricchezza privata, ovvio, ma anche "collettiva": un'impresa che si colloca come attore corresponsabile nella gestione del territorio e dell'ambiente e co-artefice di sviluppo sostenibile[30].

La dimensione sulla quale potrebbe radicarsi l'impegno nella ricerca di risposte ai quesiti che ci siamo posti è, dunque, quella del valore condiviso *(Creating Shared Value)*, secondo cui l'impresa può generare vantaggi competitivi affrontando problemi sociali e ambientali[31]. In un contesto di co-progettazione ambientale, questo significherebbe superare la mera ed esclusiva visione utilitaristica per abbracciare una logica di corresponsabilità nella salvaguardia di beni che sono comuni[32]. Peraltro, pur nella consapevolezza delle forti resistenze che l'idea della sussidiarietà circolare ha incontrato e sta ancora incontrando, si è andati oltre tale assunto, con l'intento di superare la priorità accordata comunque al perseguimento strategico del profitto, accogliendo la visione dell'impresa come istituzione intrinsecamente civile perché radicata in relazioni di reciprocità e responsabilità.

Il valore della sostenibilità è talmente radicato nelle emergenze da affrontare che la relazione fra intervento pubblico, impresa, comunità dei fruitori cittadini, non può che essere ripensata alla luce di un principio di effettiva cooperazione. Come osservato dal punto di vista dell'impresa, il *dialogo,* cui ormai accede la retorica anche giuridica, non può ovviamente più configurarsi

---

[30] I valori dell'economia civile si rinvengono fra gli altri in Zamagni, *L'economia civile*, Bologna, 2012; Id., *Reciprocità. Economia, società, bene comune*, Bologna, 2020, che costruisce il significato dell'economia civile anche intorno ai concetti di reciprocità e sussidiarietà purché circolare. Nel primo, emergono i processi di co-progettazione ambientale, una dimensione che si manifesta nella disponibilità di imprese e cittadini a collaborare non solo per interesse immediato, ma per il bene comune del territorio. In questo senso, la gratuità non è intesa come filantropia o dono disinteressato, bensì come logica relazionale che genera fiducia, capitale sociale e innovazione. Nel secondo, la cooperazione tra pubblico, privato e società civile non opera dall'alto al basso o verticalmente, ma secondo un ecosistema collaborativo in cui ciascun attore porta le proprie risorse e competenze al servizio di un progetto comune. Il modello della sussidiarietà circolare si applica in modo esemplare alla co-progettazione ambientale, dove la complessità delle sfide ecologiche richiede la convergenza di saperi, interessi e responsabilità.

[31] Sul tema, fra i primi, i numerosi studi di Porter, Kramer, *Creating Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2011, vol. 89, 1-2, p. 62; *Innovating for Shared Value*, in *Harvard Business Review*, 2013, vol. 91, 9, pp. 100-107; *The Ecosystem of Shared Value,* in *Harvard Business Review*, 2016, vol 94, 10, pp. 80-89. D'altra parte, con la previsione normativa della società benefit si è già raggiunto giuridicamente l'obiettivo.

[32] Sono noti gli studi di Ostrom, *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, New York, 1990, che mirano a dimostrare come le comunità siano capaci di autogovernare i beni comuni attraverso regole condivise e meccanismi di cooperazione, superando la dicotomia tra Stato e mercato.

solo come informazione destinata agli stakeholder, ma deve necessariamente esprimersi nel doppio senso dell'ascolto e della conseguente collaborazione[33].

Dunque, se fino ad oggi le imprese hanno vissuto la sostenibilità come un vincolo normativo o come un costo di reputazione, limitandosi ad adattarsi a politiche di *compliance* o di filantropia ambientale, il passo ulteriore consiste nell'abbracciare una logica di protagonismo in relazione alla rigenerazione ambientale: l'impresa non solo rispetta le norme, ma diventa co-autrice di processi di innovazione sociale, assumendo un ruolo progettuale e relazionale nei territori in cui opera; solo che può impegnarsi su entrambi i ruoli, progettuale e relazionale appunto, partecipando attivamente alle – in relazione con le – comunità territoriali organizzate per offrire servizi, competenze, strumenti di co-progettazione utili. In tal caso l'impresa, che non sarà necessariamente benefit, dovrà adottare modelli di governance che non si limitino ad accogliere la voce degli stakeholder, ma realizzino processi di formazione di manager e dipendenti a una cultura della sostenibilità come responsabilità civica e non solo come *compliance* tecnica.

In tal senso, la governance imprenditoriale potrà dotarsi di assetti adeguati rispetto ad una concreta partecipazione ad iniziative di rigenerazione ambientale, mentre adottando esclusivamente codici etici, bilanci di sostenibilità, stakeholder *engagement*, le imprese assumono e dichiarano senza dubbio impegni di sostenibilità, ma non necessariamente realizzano pratiche efficaci ed efficienti. D'altra parte, l'adozione di assetti adeguati ai sensi dell'art. 2086 del Codice civile è ormai riconosciuto che riguardi anche la tutela dell'ambiente, soprattutto quando l'attività dell'impresa comporti impatti ambientali rilevanti oppure sia soggetta a normative specifiche in materia ambientale. Tale obbligo va inteso in senso ampio fino a comprendere tutti gli strumenti e le procedure che permettono all'impresa di operare in modo efficiente, conforme alla legge e sostenibile nel tempo[34]. Gli assetti si intendono, peraltro, in funzione di pre-

[33] Carastro, *Per una gestione costruttiva dei conflitti. Intervista a Marianella Sclavi,* in *Creatoridifuturo.it*, 2017, raccoglie dal volume (purtroppo non più in commercio) di Sclavi, Susskind, *Confronto creativo. Come funzionano la co-progettazione creativa e la democrazia deliberativa. Perché ne abbiamo bisogno*, la seguente affermazione "tutto ciò non tiene conto che la crisi della comunicazione ormai è tale da richiedere, anche solo per ottenere per davvero questi esiti, una rottura epistemologica molto più chiara e radicale. Non credo si possano fare dei veri passi in avanti rimanendo nella ambiguità. Un dialogo non è un dibattito cortese in cui gli interlocutori si fanno a vicenda presenti i pro e contro delle rispettive posizioni, come in un balletto. Degli spazi dialogici, come quelli richiesti da processi di democrazia, che funzionano per davvero sono rigorosamente basati su altre regole".

[34] Cfr. Santoni, *Adeguatezza degli assetti organizzativi d'impresa e gestione del rischio ambientale*, in *Questione Ambiente*, I, 2024, p. 107. V. anche il richiamo, con riferimento all'art. 2086 c.c., ai valori costituzionali contemplati dall'art. 41, in Tullini, *Assetti organizzativi e responsabilità sociale dell'impresa*, in *Lavoro, diritti, Europa*, 4, 2024: "Si tratta di un disegno costituzionale che ha risvolti impegnativi e teoricamente complessi: anziché di limiti alla libertà economica privata, si potrebbe

venzione della pericolosità, mentre vorremmo qui superare la logica, senz'altro giustificata e pure necessaria, della protezione rispetto al rischio, per suggerire un processo di evoluzione strategica dell'impresa verso modelli di rigenerazione ambientale nei quali la dimensione ecologica diviene oggetto di organizzazione, ma anche fonte di innovazione, creazione di valore e vantaggio competitivo. In questa prospettiva, l'impresa non si impegna più solo a prevenire, limitare i danni o a compensare l'impatto delle proprie attività, ma assume un ruolo attivo, integrando nei propri assetti organizzativi e decisionali modelli di intervento capaci di restituire valore all'ambiente, parte integrante della strategia aziendale nella pianificazione degli investimenti, nella progettazione dei prodotti e dei servizi, nella gestione della catena di valore e nella misurazione dei risultati.

In proposito, l'idea della circolarità nell'intervento sussidiario della società civile attraverso le comunità intermedie del terzo settore, può rappresentare un modello da osservare con attenzione perché potrebbe rivelarsi particolarmente efficace nell'offrire concretezza alla questione di cui da tempo si discute senza pervenire a risultati pienamente soddisfacenti.

Qui non si tratta solo di riflettere sul tema, di alto respiro, del nuovo *welfare* di comunità e dell'evoluzione di questo rispetto ai precedenti modelli, ma semmai di utilizzare il suo nucleo centrale per mettere a fuoco una possibile risposta ai nostri quesiti: politica, economia e società civile possono collaborare fattivamente nel perseguimento di uno sviluppo sostenibile dal punto di vista dell'ambiente, intendendo la collaborazione secondo un approccio molto più sostanzioso rispetto alla tradizionale comunicazione di intenti, politiche e perfino di informazioni fornite dalle imprese, configurandola invece in termini di co-programmazione, co-progettazione, co-produzione[35]. Le comunità dell'eco-

discutere problematicamente di una valorizzazione dell'impresa come attore politico, posto che ad essa si pongono vincoli che vanno oltre il perseguimento dell'efficienza e dell'adeguatezza della macchina organizzativa, e implicano (anche) il contrasto all'impoverimento del tessuto produttivo, la ricerca di un equilibrio tra la legittima aspettativa del profitto e la riproduzione di fattori sociali e ambientali". V. l'approfondimento recente in materia, di Benazzo, *Assetti organizzativi, diritto dell'impresa e diritto delle società: dal passato a un (possibile) futuro*, in *Diritto della crisi*, 2025. Grasso, *La tutela dell'ambiente interno ed esterno all'impresa. Il fondamento giuridico e gli strumenti per una prevenzione integrata,* in *DSL*, 1, 2024: "L'ambito di operatività di tale norma, infatti, non può circoscriversi alla sola rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa. Essa, infatti, comporta un dovere di gestione ampio, che riguarda l'intera vita dell'impresa e che consiste nell'allestimento di un'organizzazione che sia idonea non solo al perseguimento delle finalità lucrative ma anche alla salvaguardia dei plurimi interessi coinvolti e alla tutela di tutti i terzi che sono interessati al valore dell'impresa. In tal senso, infatti, il secondo comma dell'art. 2086 c.c. costituisce una norma nella quale il nuovo art. 41, comma 2 Cost. può trovare diretta attuazione, imponendo all'imprenditore di dotarsi di assetti organizzativi adeguati, fin dalla nascita dell'impresa stessa, anche sul piano della sostenibilità ambientale".

[35] Cfr. ancora S. Zamagni, *Dell'origine e del fondamento del principio di sussidiarietà circolare*, Bologna, 2022, sul concetto di sussidiarietà circolare (dallo stesso definito la prima volta in *Mercato, Stato, Società Civile*, in *Rivista di Teologia Morale*, 1991, pp. 301-312), che include esplicitamente

nomia civile, qualificate del terzo settore, sono di primaria utilità in proposito perché coinvolgono, per loro stessa natura e funzione, le persone, con i valori, i bisogni e le aspettative di cui queste sono portatrici. Così come Stato, *business* e terzo settore interagiscono sistematicamente fra loro al fine di condividere priorità e modalità esecutive nell'offerta di servizi di assistenza, sanità, educazione, previdenza, le associazioni e organizzazioni della società civile possono rivestire un ruolo di fondamentale rilievo anche nel perseguimento della sostenibilità ambientale insieme alle imprese che producono beni e servizi e al governo locale[36]. Il cambio di paradigma nell'approccio al tema in esame consiste nel considerare che il terzo settore, peraltro già impegnato nella realizzazione degli SDGs, potrebbe essere la cerniera che allaccia e rende proficuo il dialogo fra l'impresa e una cittadinanza consapevole, partecipe e attiva[37].

imprese e istituzioni pubbliche come co-attori della governance soprattutto di fronte a sfide globali come il cambiamento climatico. L'Autore cita puntualmente (p. 5) in proposito la sentenza 131 del 26 giugno 2020 della Corte Costituzionale, la quale avrebbe chiarito che "l'interpretazione degli articoli 118 e 111 introdotti nella Carta nel 2001 (come noto, la Carta del 1948 neppure menzionava il termine sussidiarietà!) va intesa come comprensiva delle tre versioni del principio e non solamente delle versioni verticale e orizzontale, come purtroppo si continua a sostenere".

[36] Il tema è stato peraltro già proposto dalla Commissione europea nel 2020, con il "*Circular Economy Action Plan: For a Cleaner and More Competitive Europe*".

[37] Sull'impegno degli enti del terzo settore per la salvaguardia dell'ambiente, cfr. fra i primi testi di rilievo anche scientifico il *Rapporto 2017* del Forum Nazionale del Terzo Settore, *Il Terzo settore e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile*, p. 130, ove si descrivono già alcuni casi di sussidiarietà circolare nel perseguimento degli obiettivi 13,14 e15 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite: "una cooperativa di produzione di caffè (…) che ha sviluppato un progetto di coltivazione del caffè all'ombra di altri alberi e piante da frutto, che allo stesso tempo permette la diversificazione dei guadagni per i piccoli produttori, tutela il mantenimento della biodiversità e riduce l'impiego di risorse idriche e chimiche per la produzione del caffè. (…) Il progetto coinvolge oltre 2000 produttori associati e le loro famiglie, offrendo benefici economici e ambientali in tutta la regione"; "la promozione della pesca fluviale di piccola scala (…)" con un progetto che "si propone di migliorare le condizioni di vita delle comunità di pescatori nei distretti e di aumentare la produttività del settore attraverso: incontri di formazione per costruire imbarcazioni migliori e per rendere più efficienti le tecniche di pesca e di lavorazione del pescato; miglioramento dei sistemi di conservazione e potenziamento delle reti commerciali; perfezionamento della gestione del settore a livello di organizzazioni comunitarie (attraverso Centri Comunitari di Pesca e Gruppi di Risparmio e Credito rotativo); promuovere lo sfruttamento sostenibile delle risorse ittiche attraverso: strumenti e tecniche di pesca meno invasivi, essiccatoi e affumicatoi che consentono di usare meno carbone; sensibilizzare sull'importanza del consumo di prodotti di qualità attraverso materiale informativo e incontri di educazione nutrizionale; promuovere l'uguaglianza di genere attraverso l'accesso al credito per le donne che operano nel settore"; un progetto per la creazione di un "Centro Servizi per lo sviluppo agricolo e il rafforzamento del capitale umano e sociale in grado di fornire prodotti e servizi della filiera alimentare a prezzi contenuti per il mercato locale, aumentando la sicurezza alimentare, la protezione sociale e lo sviluppo socio-economico dei villaggi target".

5. La cooperativa di comunità come forma organizzativa della sussidiarietà circolare e il diritto propulsivo di capacità imprenditoriale e responsabilità.

Attraverso le varie forme giuridiche offerte oggi dall'ordinamento, a cominciare dall'associazione, la cooperativa, fino alla società benefit, i cittadini hanno l'opportunità di condividere le aspettative partecipando attivamente all'impresa. Forse con una intensità di contatto differenziata a seconda dell'oggetto del settore produttivo, dell'impatto sull'ambiente, nonché della forma utilizzata, comunque le organizzazioni nel mercato possono esprimere la loro voce nella realizzazione di progetti su beni comuni, che, attraverso pratiche di effettiva partecipazione civica appunto, riflettono esigenze, timori, aspettative che nascono dalla comunità[38].

L'adozione concreta di una forma di sussidiarietà circolare costituisce oggi una delle sfide chiave perché implica la costruzione di un rapporto continuativo e produttivo tra istituzioni e società civile. In questo senso, la cooperativa di comunità può configurarsi come uno strumento particolarmente adatto alla realizzazione di un modello di sussidiarietà circolare[39]. In primo luogo, infatti, si distingue per una forte integrazione con il contesto locale e per la capacità di valorizzare risorse materiali e meno tangibili del territorio. La prossimità tra i soci e il territorio consente di rispondere in modo tempestivo e coerente alle esigenze emergenti della comunità. La finalità mutualistica e collettiva che caratterizza tali cooperative consente di superare la classica contrapposizione pubblico/privato, orientare l'attività cooperativa alla produzione di

[38] Negli ultimi anni si è andata gradualmente, seppure lentamente, sviluppando una *governance* ambientale che si caratterizza come ecosistema collaborativo nell'intento di generare fiducia e radicamento territoriale. In particolare, l'ambito interessato è quello del co-*design* dei servizi e dell'innovazione sociale. Il fenomeno ha trovato impulso negli studi di Manzini, *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*, Cambridge, MA, 2015. Un esempio significativo di *governance* ambientale è anche quello delle comunità energetiche rinnovabili (CER), della gestione partecipata degli spazi verdi urbani, dei progetti di rigenerazione di aree industriali dismesse. Tali esperienze sono sostenute dalla normativa europea: la *Renewable Energy Directive* (2009/28/EC) poi emendata dalla Direttiva EU/2023/2413 e recentemente oggetto di Raccomandazione del 2 luglio 2025. Si affaccia allo studio e alla discussione un nuovo modello di welfare territoriale collaborativo, definito 4P (*Public–Private–People Partnerships*), ma con la precisazione che si tratta di un modello plurale e a geometria variabile. Cfr. Vecchi, *"Plurale" e a geometria variabile: a Parma la PPP diventa 4P*, in *SDA Bocconi Insight*, 2024. In proposito, tornano efficaci gli studi di Sclavi, *Amministrazione condivisa come innesco al necessario cambiamento para-digmatico della democrazia*, in Arena, Bombardelli (a cura di) *L'amministrazione condivisa*, Napoli, 2022.

[39] Sebbene non esista ancora una legge nazionale unica sulle cooperative di comunità, molte regioni italiane ne riconoscono formalmente la funzione sociale e territoriale. Le normative regionali confermano l'applicabilità delle regole cooperative generali, inclusa quella dell'art. 2538 c.c. Ciò significa che anche le cooperative di comunità devono operare secondo il principio "una testa, un voto", rafforzando la coerenza tra struttura giuridica e finalità comunitarie.

valore collettivo e alla risposta ai bisogni della comunità. Inoltre, la cooperativa di comunità adotta principi di partecipazione democratica e di autogoverno, favorendo un modello decisionale inclusivo e condiviso.

Ciò che la rende particolarmente idonea a rappresentare il fenomeno qui delineato, è la possibile compresenza di cittadini, enti locali e attori economici all'interno della stessa, garantendo una *governance* inclusiva e integrata, capace di consolidare capitale sociale e perseguire sostenibilità ambientale ed economica[40]. Proprio per la triplice possibile presenza al suo interno dell'amministrazione pubblica, delle imprese su territorio e della cittadinanza, sono davvero innumerevoli le attività che una cooperativa di comunità può svolgere. Può attivare studi e *forum* per la rilevazione delle necessità ambientali; contribuire a definire le linee di progetto; curare le relazioni fra i partecipanti e la corrispondenza fra progetti e bisogni locali. Ma si consideri anche, nella triplice presenza partecipativa, il possibile ruolo di supporto nelle procedure amministrative, mobilitazione di competenze e risorse, attività di controllo e rendicontazione verso la comunità.

Se è pur vero che la cooperativa di comunità può incontrare difficoltà dovute alla mancanza di competenze specifiche o tensioni relazionali interne possono rappresentare ostacoli, la compresenza delle distinte voci espressione della pubblica amministrazione, delle imprese e della cittadinanza, secondo il principio democratico "una testa - un voto", rappresenta un elemento essenziale nella costruzione di fiducia reciproca tra i soci. Come è noto, a proposito del fenomeno cooperativo in generale, una governance che dissocia il voto dal capitale posseduto, sul principio che ciascun socio abbia pari dignità e diritto a partecipare, si fonda, infatti, esclusivamente sulla persona, riconoscendo a cia-

[40] La cooperativa di comunità può intervenire nel recupero di aree verdi urbane o periurbane, di edifici storici o spazi pubblici abbandonati; in progetti di agricoltura rigenerativa o forestazione urbana; nella gestione dei rifiuti; nella prevenzione del rischio associato al cambiamento climatico. La proposta di potenziare lo sviluppo delle cooperative di comunità, dopo movimenti e interventi numerosi dall'alto, è frutto della riflessione che considera prioritario promuovere nelle persone sensibilità, consapevolezza, autodeterminazione responsabile, affinché siano queste, per prime, ma *insieme* agli agenti e ai politici, artefici del cambiamento ecologico. L'innovazione e la rigenerazione possono essere stimolate e promosse, come l'autonomia e la consapevolezza, ma si producono dal basso se si creano le condizioni di una vera partecipazione comunitaria. Lo studio di Biggeri, Bormolini, Guarini, *Economia per lo sviluppo umano integrale*, Venezia, 2025, offre spunti densi in proposito. In particolare, ma solo per un inciso, a pp. 306-307: "La collaborazione concreta tra privato sociale e settore pubblico (…) è essenziale per le sfide di una vera transizione e conversione all'ecologia integrale che possano avviare la riconciliazione tra persone, comunità, lavoro, produzione, salute e casa comune". E poi: "Se nonostante la relazione interrotta tra capitale naturale e capitali sociale e narrativo e i grandi squilibri territoriali, vediamo il permanere dal basso di buone pratiche socioeconomiche e di produzioni di eccellenza che riescono a valorizzare l'incredibile diversità del nostro paese, possiamo farcela. Si potrà aiutare la transizione verso comunità e territori più equi e resilienti oltre che sostenibili, con uno sguardo responsabilmente globale".

scun socio pari dignità e capacità di partecipazione[41]. Tale principio assicura un equilibrio tra partecipazione economica e partecipazione politica, impedendo la concentrazione del potere decisionale nelle mani di pochi individui dotati di maggiore disponibilità finanziaria. In questo modo, la parità formale nel voto può tradursi effettivamente in equità sostanziale, favorendo un contesto organizzativo fondato sulla mutualità e sul reciproco riconoscimento tra i membri, sulla fiducia. Inoltre, il principio democratico contribuisce alla trasparenza e alla legittimazione delle decisioni collettive, presupposto fondamentale per la nascita e il mantenimento della fiducia organizzativa, intesa come convinzione diffusa che le regole comuni tutelino gli interessi di tutti e non di una parte soltanto[42].

Riflettendo a proposito della cooperativa di comunità, quanto esposto appare ancora più significativo considerata la sua funzione intrinsecamente orientata alla valorizzazione del territorio e alla gestione collettiva di beni comuni o servizi di interesse generale, con una estensione del concetto di mutualità non solo interna ma anche esterna, cioè verso la collettività di riferimento[43]. Pertanto, in questa forma associativa il principio "una testa - un voto" non è soltanto una regola di governance, divenendo un fattore di fiducia territoriale e di legittimazione sociale[44].

---

[41] Per un quadro approfondito sia dell'evoluzione storica dell'impresa di comunità che dei suoi caratteri e funzioni peculiari, si rinvia al volume, pietra miliare della materia, di Mori, Sforzi (a cura di), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Bologna, 2019.

[42] Cfr. Di Nella, Fornaciari, Genco, Laurini, Morara, Salami, Sirocchi, Todaro, *L'impresa cooperativa tra economia e diritto*, Torino, 2023.

[43] Non si può che rinviare in questa sede alle opere degli studiosi che hanno contribuito in modo determinante all'elaborazione della teoria in materia, quali, fra altri, Guido Bonfante, Amedeo Bassi, Vincenzo Buonocore, Mario Nigro, Umberto Belviso. Si suggerisce, in proposito la lettura di Capo, *Le cooperative di comunità*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2021, 4, p. 616. In particolare, a p. 631: "Rimane, peraltro, che, pur impregiudicata la gestione di servizio ai soci, l'attività delle cooperative di comunità tende ad essere fisiologicamente protesa verso i contesti territoriali di cui esse sono riferimento e si presta a raggiungerli anche superando i confini della compagine sociale. Circostanza, questa, che, tra l'altro, sembra portare con sé, nell'ottica di una futura regolamentazione del modello d'impresa di cui si tratta, l'esigenza di prevedere per le comunità interessate, anche nelle componenti non direttamente coinvolte nella compagine sociale delle cooperative, strumenti e forme di partecipazione alla vita di queste ultime, se del caso mediante il coinvolgimento, su un piano informativo o finanche consultivo, nei processi decisionali della società". Il tema e i profili appena toccati nel presente contributo, trovano già ampia e approfondita trattazione nel volume a cura di Bagnoli, *La funzione sociale della cooperazione. Teorie, esperienze e prospettive*, Roma, 2011, che conferma la necessità di un dialogo proficuo fra gli economisti, i giuristi e gli studiosi di altre discipline. V., anche, fra gli altri, Mori, *Le cooperative di comunità. Economia civile per lo sviluppo sostenibile e la coesione territoriale*, Bologna, 2021.

[44] Come osservato, la sostenibilità delle istituzioni di governance comunitaria dipende dalla percezione di equità e dalla possibilità per tutti i membri di incidere sulle regole che li governano. Sul punto v. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, 1990, secondo la quale la fiducia è il presupposto per la gestione sostenibile delle risorse

A differenza delle imprese tradizionali, la cooperativa di comunità è dunque radicata nella comunità locale e ciò le consente di interpretare i bisogni ambientali e sociali del territorio e di tradurli in progetti imprenditoriali sostenibili. La cooperativa di comunità ha una funzione civica, capace di coniugare logiche economiche e partecipazione attiva dei cittadini[45], di tradurre la fiducia e la cooperazione in capacità di coordinamento economico e ambientale; rappresenta un modello di sintesi tra impresa e cittadinanza, trasformando il territorio in un bene relazionale, in cui la rigenerazione ambientale diviene parte integrante dello sviluppo economico locale.

Si può dunque cominciare ad affermare che le cooperative di comunità incarnano un diritto della fiducia, in quanto espressione concreta di una governance condivisa dove la partecipazione, la trasparenza e la parità tra i soci assumono valore giuridico e sociale, rafforzando il legame di fiducia tra istituzioni e cittadini. Il diritto regionale in materia è già sufficiente a realizzare quella funzione propulsiva necessaria perché si realizzi la trasformazione auspicata, in linea con l'idea, sempre più diffusa nel dibattito contemporaneo, per la quale il diritto non debba limitarsi a esercitare una funzione regolativa o repressiva, ma possa diventare propulsore di nuove pratiche sociali, economiche e culturali, favorendo strumenti, incentivi e spazi che rendano possibile alle comunità e alle imprese di diventare attori della transizione[46].

Come già osservato, sono stati disciplinati istituti che permettono di realizzare tali obiettivi, in particolare la società benefit, l'impresa sociale, le comunità energetiche rinnovabili. Tuttavia, le cooperative di comunità, promosse dalle diverse normative regionali, oltre ad offrire il modo più congeniale per valorizzare risorse locali e gestire beni ambientali in forma condivisa, possono divenire dei veri e propri incubatori di progetti di innovazione sociale e rigenerazione ambientale.

Questa è la proposta: la cooperativa di comunità da intendersi non solo nella sua ormai classica concezione di impresa con la partecipazione attiva benefica dei cittadini, ma come *giuntura* delle tre componenti essenziali per la re-

comuni: solo quando gli attori percepiscono equità e partecipazione condivisa, accettano di cooperare.

[45] Mori, *Le cooperative di comunità*, cit., p. 19, esprime molto chiaramente che: "Le cooperative di comunità hanno come riferimento la cittadinanza nella sua interezza e non particolari gruppi sociali o professionali. Attraverso le cooperative di comunità i cittadini prendono assieme l'iniziativa per dare risposte ai propri bisogni: non sono più solo beneficiari, ma anche attori. Al centro delle cooperative di comunità c'è dunque la partecipazione dei cittadini alla gestione di servizi di interesse generale. Per questa ragione, la cooperazione di comunità può essere vista come parte del più ampio fenomeno della "cittadinanza attiva", che sta guadagnando terreno nelle società post-industriali contemporanee".

[46] Cfr. Sforzi, Borzaga, *Imprese di comunità e riconoscimento giuridico: è davvero necessaria una nuova legge?* in *Rivista Impresa sociale*, 2019, p. 17.

alizzazione di un celere processo di rigenerazione ambientale; l'oggetto specifico della cooperativa di comunità potrebbe essere contestualmente proprio quello di rendere attiva la cittadinanza attraverso relazioni generative di attenzione e sensibilità verso rischi, problemi, contesti critici, accendendo iniziativa progettuale in un campo seminato e arato di consapevolezza; di generare co-progettazione con le imprese operanti nel territorio; di permettere il radicamento di una reale amministrazione condivisa già prevista nelle normative, ma ancora da praticare diffusamente ed efficientemente[47].

In questo scenario, il nuovo giurista della sostenibilità assume un ruolo decisivo. Se tradizionalmente è stato concepito come colui che studia ed applica la norma per garantire certezza e legalità, la complessità delle sfide ambientali – che coinvolgono imprese, cittadini, istituzioni – richiede oggi un giurista capace di muoversi oltre la logica solo normativa e rimediale, divenendo interprete dei bisogni sociali, facilitatore di processi e tavoli multi-parti, con competenze in tema di sostenibilità, sussidiarietà circolare, terzo settore, progettista di patti di collaborazione, contratti di partenariato, regolamenti di gestione condivisa. Il giurista della sostenibilità è chiamato a reinterpretare la propria funzione in un contesto caratterizzato da complessità, pluralità di interessi, gravi emergenze sociali, economiche, ambientali. Per formare il nuovo profilo del giurista è necessario provvedere con urgenza a un ripensamento dei percorsi di studio: la multidisciplinarietà che contempli diritto, economia, sociologia e politica; la didattica esperienziale attraverso cliniche giuridiche ambientali e laboratori di co-progettazione; lo sviluppo di competenze trasversali di comunicazione generativa, di facilitazione di relazioni comunitarie, di cooperazione, di governo della crisi di cooperazione; prevenzione della conflittualità e mediazione dei conflitti.

Non chiamiamole *soft* skills.

---

[47] Uno studio anche empirico di rilievo in proposito è quello condotto da Bianchi, *Le cooperative di comunità come nuovi agenti di aggregazione sociale e sviluppo locale*, in Impresa sociale, 2, 2021, p. 71, che in sintesi suggerisce "tre chiavi interpretative: 1) le cooperative di comunità come nuove strumenti di partecipazione politica (i cittadini dibattono sul destino delle proprie comunità); 2) le cooperative di comunità come partner strategici degli enti locali in quanto facilitatori della partecipazione dei cittadini; 3) le cooperative di comunità come risposta al bisogno psico-sociale di un maggior 'senso di comunità'. In generale, questo articolo vuole mettere in evidenza l'innovazione che queste esperienze stanno portando nel dibattito sullo sviluppo locale attraverso l'ibridazione di un modello d'impresa con le dinamiche di partecipazione politica e sociale dal basso".