Interreg

Cofinanziato dall'Unione europea
Cofinancé par l'Union européenne

Marittimo–IT FR–Maritime

Effect

WP 2

INCUBAZIONE E ATTIVAZIONE DEGLI ECOSISTEMI ECT

INCUBATION ET ACTIVATION DES ECOSYSTEMES ECT

ATTIVITÀ 2.1 – ACTIVITÉ 2.1

PRODOTTO D.2.1.1 – Livrable D.2.1.1

Guida all'incubazione degli Ecosistemi Cooperativi Territorializzati

Guide d'incubation des Écosystèmes Coopératifs Territorialisés

Data: 01/07/2026

Interreg

Cofinanziato dall'Unione europea
Cofinancé par l'Union européenne

Marittimo–IT FR–Maritime

Effect

Le projet Co-Effect est cofinancé par le Programme Interreg Italie-France Maritime 2021 - 2027, avec un financement de € 1.352.523,96 (FEDER)

Il progetto Co-Effect è cofinanziato dal Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2021-2027, con un finanziamento di 1.352.523,96 € (FESR)

Indice

Versione italiana ..... - 5 -
Oggetto del documento ..... - 6 -
La metodologia di riferimento ..... - 6 -
I principi guida dell'EFC ..... - 7 -
Il percorso di incubazione basato sull'EFC ..... - 8 -
L'analisi della situazione attuale ..... - 8 -
La definizione dell'oggetto del progetto ..... - 9 -
Definizione del perimetro ..... - 11 -
La questione delle risorse ..... - 14 -
La governance del progetto ..... - 14 -
Le attività durante il periodo di incubazione ..... - 17 -
Comprendere le sfide e i vincoli di ciascuno ..... - 17 -
Particolare attenzione alle iniziative ..... - 19 -
Conclusione : Proseguire il lavoro di analisi della situazione attuale ..... - 21 -
Incubazione di ciascuna sperimentazione ..... - 22 -
Fase di incubazione dell'ECT , promossa dal Comune di Serra Ricco ..... - 22 -
Fase di incubazione dell'ECT Banco 13 ..... - 25 -
Fase di incubazione dell'ECT Parco di Porto Conte ..... - 30 -
Fase di incubazione dell'ECT promossa dall'Unione Marittima della Rada di Tolone (UMRT) - 33 -
Fase di incubazione dell'ECT della comunità di comuni di Marana Golo ..... - 37 -

Versione italiana

Oggetto del documento

Il presente documento ha lo scopo di illustrare le diverse fasi dell'incubazione degli ecosistemi cooperativi territorializzati. I cinque partner promotori hanno potuto avvalersi della metodologia comune prevista nell'ambito di Co-Effect, basata sul quadro di riferimento dell'Economia della Funzionalità e della Cooperazione. Hanno inoltre sviluppato una propria metodologia e strumenti specifici, adattati al proprio territorio, al proprio progetto e ai propri partner locali.

Sulla base di queste esperienze, il presente documento costituisce una guida alla fase di incubazione per lo sviluppo di ecosistemi cooperativi territorializzati. Questa guida è trasferibile ad altre esperienze di economia circolare. La metodologia proposta consente di superare i limiti che i promotori dei progetti possono incontrare e/o di conferire una prospettiva economica a tali progetti.

La metodologia di riferimento

La metodologia dell'Economia della Funzionalità e della Cooperazione propone di superare i limiti e le impasse incontrati dai diversi progetti sperimentati nell'ambito di Co-Effect.

La constatazione di partenza è che l'economia circolare non integra sufficientemente le diverse dimensioni del modello economico. La complessità delle relazioni economiche tra imprese richiede di andare oltre un semplice approccio di ingegneria dei flussi finanziari e delle materie prime per integrare le sfide relative alla governance, all'organizzazione del lavoro e allo sviluppo delle risorse (materiali e immateriali). Tale complessità implica la costruzione di una soluzione integrata attorno ai progetti, al fine di co-costruire un modello economico a livello di ecosistema (e non solo a livello di ciascuna entità che lo compone).

L'EFC consente di orientarsi verso la co-costruzione di soluzioni integrate che utilizzano risorse materiali e immateriali, basandosi su un modello di servizi più ampio rispetto ai soli flussi di materiali, al fine di giungere a una soluzione sostenibile a livello ecologico, sociale ed economico per tutti gli attori coinvolti.

La presentazione delle cinque sperimentazioni è descritta in dettaglio nella seconda parte del presente documento. Queste schede di progetto consentono di comprendere appieno cosa comporti un periodo di incubazione, prestando attenzione alla metodologia

e alla prospettiva attraverso cui l'EFC propone di analizzare e sviluppare questi progetti di economia circolare.

I principi guida dell'EFC

I principi guida sono quattro:

- Primato dell'esperienza
- Coproduzione della soluzione
- Sostenibilità effettiva
- Percorso verso un ecosistema cooperativo

Il primato dell'esperienza indica che la metodologia EFC si basa sulle situazioni e sull'attività concreta degli attori coinvolti. L'esperienza è il punto di partenza di ogni approccio EFC; essa racchiude le questioni rilevanti e le tensioni da affrontare così come emergono nell'attuazione operativa delle intenzioni strategiche e, in particolare, la sfida rappresentata dai progetti di transizione. Gli strumenti analitici dell'EFC favoriscono la comprensione delle sfide economiche che emergono dall'esperienza.

La coproduzione è necessaria in un'economia dei servizi. In una prospettiva orientata ai servizi, la produzione non è mai opera di un solo attore coinvolto (professionista e beneficiario). Tenere conto del carattere necessariamente coprodotto riguarda sia le attività immateriali sia l'uso dei beni messi a disposizione nell'ambito di un rapporto commerciale. Un servizio non può realizzarsi senza il contributo del beneficiario, così come la qualità e il valore dell'uso di un bene implicano necessariamente un ruolo attivo da parte del cliente. Pertanto, l'EFC invita ad abbattere la separazione tra produttore e consumatore: entrambi hanno un ruolo attivo e quindi delle responsabilità riguardo alla performance (specifiche per ciascuno).

La sostenibilità effettiva rimanda all'idea che ciò che un approccio basato sulla metodologia EFC cerca di ottenere è produrre soluzioni sostenibili nella pratica e non solo sulla carta. Ciò significa che l'attenzione agli effetti ambientali e sociali effettivi è costante. La sfida non consiste nello scegliere tra i diversi effetti, ma nel gestire le tensioni tra di essi cercando di ridurle il più possibile. Pertanto, la valutazione di tali effetti è un aspetto necessariamente integrato nell'approccio, sia a livello dell'organizzazione, sia a livello delle soluzioni attuate (che coinvolgono i clienti), ma anche a livello degli ecosistemi produttivi.

Il percorso verso un ecosistema cooperativo consente di gestire in modo più pertinente gli effetti delle esternalità, le sfide ambientali e sociali che superano

necessariamente i confini dell'impresa o persino quelli del rapporto commerciale. È anche una necessità per:

- costruire modalità di finanziamento adeguate e pertinenti diversificando le fonti di reddito,
- stabilizzare i ricavi destinati a finanziare i costanti sforzi di sostenibilità,
- non far ricadere esclusivamente sul cliente finale il finanziamento di tutte le iniziative ambientali e sociali.

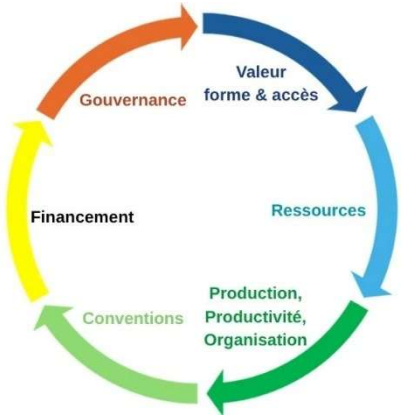
Il percorso di incubazione basato sull'EFC

Il percorso di incubazione si basa sul quadro di riferimento dell'economia della funzionalità e della cooperazione, così come sviluppato dal laboratorio di intervento e ricerca Atémis[1] .

L'analisi della situazione attuale

Innanzitutto, si tratta di **effettuare un'analisi** del modello economico esistente andando oltre la semplice analisi dei flussi di materiali e finanziari.

La ruota del modello economico può essere d'aiuto in questa fase. Essa rappresenta i diversi ambiti di riflessione che il progetto deve approfondire per ideare e poi sviluppare un modello economico coerente e pertinente; questa ruota è al centro del percorso EFC.



- **Il valore**: ciò che si cerca di produrre e ciò che si comprende delle aspettative dei beneficiari (effetti utili, modalità di accesso, contributi...).
- **Le risorse**: risorse materiali e immateriali su cui ci si basa, quelle condivise...
- **Produzione e organizzazione**: l'organizzazione produttiva in atto (non solo a carico del produttore) che mobilita le risorse.
- **Gli accordi**: che definiscono la ripartizione delle responsabilità, gli impegni reciproci e le regole di remunerazione.
- **Il finanziamento**: finanziamento dell'attività, degli investimenti materiali e immateriali; e le modalità di ripartizione del valore.
- **La governance**: riguarda la gestione dell'attività e si basa in particolare su una valutazione della cooperazione.

[1] https://www.atemis-lir.fr/

Questa analisi consente di ottenere un quadro del modello economico del progetto e di individuare rapidamente i punti non ancora affrontati e le diverse problematiche, o addirittura i vincoli, incontrati. La discussione sul modello economico permette di avviare i lavori della fase di sviluppo attraverso la lente economica, tenendo conto delle risorse materiali e dei flussi finanziari, ma anche del valore, dell'organizzazione del lavoro, degli accordi e della gestione strategica del progetto attraverso la questione della governance.

Va notato che questa analisi viene effettuata a livello del progetto di economia circolare e si ricollega ad alcune delle dimensioni dei modelli economici dei diversi soggetti coinvolti o che si stanno impegnando nel progetto. Questa doppia analisi può consentire di comprendere meglio le sfide delle imprese e dei soggetti partecipanti al progetto.

Esempio del comune di Marana-Golo:

Il valore: il progetto è rivolto sia agli operatori industriali del territorio sia a tutte le persone giuridiche o fisiche che desiderano acquistare merce invenduta a fini professionali. Mira a vendere la merce invenduta, può consentire di liberare spazio nei magazzini ed evitare la produzione di rifiuti difficili da trattare sull'isola.

Risorse materiali e immateriali: le merci invendute, la responsabile del progetto da parte dell'ente locale (tempo dedicato, competenze...), la comunicazione per la durata dell'evento, i locali delle aziende partecipanti dove sono disponibili i beni...

Produzione e organizzazione: attualmente l'organizzazione è curata dalla responsabile del progetto dell'ente locale, con l'obiettivo di convincere le aziende a partecipare, nonché di gestire la comunicazione rivolta alle aziende e al grande pubblico. Le aziende si organizzano internamente per mettere a disposizione le proprie eccedenze e garantire la propria disponibilità nei giorni dell'evento.



Gli accordi: al momento non esistono accordi, ma solo fatture di vendita delle rimanenze.

Il finanziamento: ad oggi, il finanziamento della sperimentazione è a carico della comunità di comuni.

La governance: ad oggi non esiste un team di coordinamento in grado di assumere la guida del progetto. Tuttavia, l'ente locale garantisce le decisioni relative alle azioni da intraprendere e la loro valutazione.

La definizione dell'oggetto del progetto

Per quanto riguarda l'ambizione iniziale del progetto, l'impulso iniziale si basa su una risposta concreta e tangibile alle sfide territoriali e sociali. La soluzione proposta rappresenta quindi un'opportunità di discussione tra i promotori del progetto e la loro rete di attori sull'effettiva ambizione del progetto: le aspettative da mettere in luce.

La soluzione concepita inizialmente corrisponde a una o più sfide che è importante identificare con chiarezza. Man mano che il progetto procede, l'affrontare questa o queste sfide può portare a forme di soluzione diverse.

Il lavoro su un progetto in un approccio cooperativo implica l'apertura ai cambiamenti di direzione, in particolare all'inizio del progetto. Che il progetto si basi inizialmente su un'ambizione generale (miglioramento della gestione forestale, sviluppo di una comunità energetica) o concreta (una cooperativa per il legno, un impianto comunale di lavorazione degli ortaggi…), il progetto collettivo deve consentire l'integrazione delle sfide di altri attori al fine di aprire loro un campo d'azione all'interno del progetto che sia utile anche a loro. **Pertanto, la sfida all'inizio del progetto non è quella di convincere, ma di accogliere e «adattarsi».**

Esempio di Anci Liguria

Anci Liguria è partita da un'ipotesi iniziale di valorizzazione della filiera del legno e di transizione energetica, con una sfida territoriale incentrata sulla manutenzione e la gestione del paesaggio: tutela del territorio, prevenzione dei rischi (frane, incendi…).

Nella fase di avvio delle attività sul territorio, con il coinvolgimento di altri attori, sono emerse ulteriori potenzialità e prospettive di ampliamento del progetto. All'ipotesi iniziale che rimane comunque la filiera del legno si è aggiunta la tematica dell'agroalimentare e delle produzioni tipiche locali. Questo aspetto coerentemente con l'impostazione generale di Co-Effect permette di definire in maniera più precisa i contorni dell'ECT.



Collaborazione con gli attori

- **Ampliamento del territorio e dei comuni coinvolti**
- **Comunicazione del progetto nell'ambito di eventi e manifestazioni territoriali (valorizzazione di progetti territoriali incentrati sulla produzione locale e sulla gestione del paesaggio)**
- **Associazione di produttori agricoli già attivi.**

Ambizione iniziale: Gestione forestale e transizione energetica

Sfide ambientali e di sviluppo locale; possibilità di definire un piano complessivo di sviluppo territoriale

Ambizione territoriale: Gestione forestale, *transizione energetica* e produzione locale

Definizione del perimetro

La questione del perimetro si pone, da un lato, dal punto di vista degli attori e, dall'altro, rispetto all'ambizione iniziale del progetto. Si tratta di riconoscere e integrare il fatto che il perimetro iniziale è destinato a mutare man mano che si approfondisce la conoscenza del territorio, degli attori e delle loro rispettive sfide, nonché delle possibilità concrete emerse in un contesto di cooperazione. E una volta ammesso ciò, la questione è capire come gestire tale ambito lungo tutto il percorso affinché sia sempre il più pertinente possibile in funzione degli attori, delle loro possibilità, delle opportunità di azione e di cooperazione.

1. *Il lavoro del sistema degli attori*

Il lavoro sul sistema degli attori consentirà di ampliare la cerchia degli attori rilevanti per il progetto, laddove altri risultano in definitiva meno interessanti o meno interessati. La sfida principale di questo approccio consiste nell'individuare i potenziali attori con cui si potrebbe prevedere una cooperazione; a tal fine è necessario valutare quali relazioni possano rivelarsi efficaci grazie a un legame preesistente, a un livello di fiducia sufficiente o a un'opportunità legata al progetto.

Analisi delle relazioni di produzione

- Beneficiari effettivi, diretti e indiretti, coproduttori, clienti...
- Valutazione del valore apportato e delle condizioni di accesso.
- Comprensione delle aspettative e individuazione di quelle manifestate.

Analisi delle dinamiche finanziarie

- Identificazione dei flussi finanziari (chi versa denaro a chi e secondo quale logica: prestazione, sovvenzione, abbonamento, acquisto...)
- Quali sono gli investimenti formali ed effettivi? Chi li sostiene? Quali sono le modalità di finanziamento di tali investimenti?
- Gli investimenti vanno a beneficio di uno spazio collettivo o sono interni a uno degli attori?

Analisi delle dinamiche delle risorse

- Quali sono le risorse necessarie all'attività? Quali attori ne dispongono all'interno dell'ecosistema?
- Come vengono sviluppate le risorse?
- Quali risorse sono condivise o possono essere condivise?

Analisi degli effetti di esternalità

- Quali sono gli effetti indotti dalle attività? Chi sono gli altri attori interessati da tali effetti?
- Quali sono gli effetti indotti provenienti da altri attori che hanno un impatto sull'attività?

Analisi delle sfere funzionali: coerenza

L'attività può rientrare in diverse "sfere funzionali", ovvero può contribuire ad affrontare determinate sfide attraverso la propria attività (ad esempio, agendo sulle sfide relative all'attrattività, alla mobilità e alla salute).

Ciò significa individuare le sfide affrontate dall'attività per individuare poi i potenziali partner e le vie di sviluppo.

Questo lavoro sul sistema degli attori viene svolto a monte con il promotore del progetto, ma anche durante tutto il corso del progetto in contesti di valutazione il cui ruolo è quello di individuare nuove opportunità per il progetto e per i membri del collettivo che lo porta avanti. Il dispositivo di governance potrà estendere questo spazio di valutazione a livello di progetto.

Nella fase di incubazione, questa analisi viene condotta nell'ambito di discussioni con il promotore del progetto, ma anche, se possibile, con ciascun attore chiave del progetto. Si tratta quindi di comprendere il loro ecosistema e di definire se altri attori chiave possano essere invitati a partecipare.

Di fatto, questo lavoro consente quindi di ampliare in modo pertinente la cerchia degli attori coinvolti.

Esempio del porto di Tolone

Il progetto relativo al porto di Tolone riunisce 6 attori desiderosi di lavorare sull'economia circolare. Nel corso dei colloqui condotti durante la fase di incubazione, è emerso il ruolo centrale della Capitaneria di porto. La Capitaneria di porto è infatti un attore imprescindibile, data la sua funzione sovrana a livello portuale, ma anche per il suo coinvolgimento nelle discussioni relative agli sviluppi della zona portuale. Questo nuovo attore è stato quindi invitato a partecipare al progetto Co-Effect entrando a far parte del gruppo pilota.



2. L'integrazione delle sfide e dei vincoli degli attori e del progetto

Nel contesto dei progetti di economia circolare, la cooperazione è fondamentale. L'economia della funzionalità e della cooperazione permette di mettere in pratica questa cooperazione. Tuttavia, ciò implica innanzitutto interessarsi a ciò che le diverse persone e gli attori coinvolti nel progetto cercano di realizzare. Si tratta di partire da ciascuno per definire azioni collettive pertinenti.

Un'esternalità è un effetto dell'attività (di un attore o del progetto) non previsto e integrato nel modello dell'attore che la genera.

Un'esternalità è sempre indesiderata all'inizio ed è sempre un effetto dell'attività di un attore su un altro. Può essere positiva o negativa. Può essere subita, ovvero generata da un altro attore, oppure generata dalla nostra attività su un altro attore.

	Generate	**Subite**
Esternalità positive	Da internalizzare Un potenziale	
Esternalità negative	Da gestire Da ridurre	

Il lavoro sulle esternalità consente di creare un ambito di discussione pertinente tra gli attori, basato sull'effetto di un'attività definita che può essere rielaborata dal e collettivo del progetto. Si tratta di un primo passo verso la cooperazione: queste esternalità sono vincoli o opportunità da gestire collettivamente.

Questo lavoro può essere svolto dal punto di vista del progetto nell'analisi del suo modello economico reale, oppure dal punto di vista di un singolo attore. L'analisi delle esternalità consente di avviare discussioni strategiche a livello di progetto per il suo sviluppo.

Esempio di Banco 13:

Banco 13 è il progetto di Livorno volto a ridurre gli sprechi alimentari attraverso un sistema di raccolta e ridistribuzione. L'attività funziona grazie al volontariato dei commercianti del mercato, che offrono i propri invenduti affinché le persone in difficoltà possano beneficiare di questi prodotti alimentari. Il sistema di raccolta per gli utenti si svolge in due fasi: l'iscrizione a mezzogiorno e la raccolta organizzata alle 14:00. I promotori del progetto vorrebbero inoltre donare le eccedenze alle mense sociali.

Queste attività del progetto hanno avuto due effetti collaterali:

1. gli invenduti sono di natura troppo eterogenea, in piccole quantità e imprevedibili, pertanto la mensa ha avuto grandi difficoltà a utilizzare le donazioni di Banco 13;
2. il sistema di raccolta in due fasi è complicato per i beneficiari, che devono recarsi al mercato due volte a distanza di due ore l'una dall'altra. Se i beneficiari sono persone con disabilità, la situazione si complica ulteriormente.

Queste due esternalità vengono messe sul tavolo comune del progetto per essere discusse. Alla discussione potrebbero essere invitati anche rappresentanti dei beneficiari. Si tratta di potenzialità di sviluppo dell'attività per Banco 13, mentre oggi rappresentano ostacoli all'impegno delle mense e di alcuni beneficiari.

La questione delle risorse

Questa questione è centrale per lo sviluppo dei progetti. Tuttavia, quando si affrontano le questioni relative alle risorse nei progetti di economia circolare, spesso sono principalmente in gioco i flussi di materiali.

Questo approccio incentrato esclusivamente sui flussi di materia non consente di affrontare altre dimensioni più immateriali che coinvolgono nuovi attori e nuove risorse.

Pertanto, la questione delle risorse riguarda innanzitutto la loro condivisione e messa in comune. Si tratta di individuare le risorse che possono essere messe a disposizione del progetto. Queste possono essere materiali, come barattoli di vetro, plastica, macchinari da cantiere, locali...; e immateriali, come competenze specifiche all'interno di un'azienda (un team di dipendenti che sensibilizza i colleghi sulla transizione, la fiducia in una rete particolare...).

Esempio del Banco 13:

Banco 13 aveva bisogno di uno spazio di stoccaggio per le proprie attrezzature e merci. Un colloquio con un nuovo partner ha portato a una sua proposta di mettere a disposizione un locale di stoccaggio che consentisse sia di soddisfare questa esigenza del progetto sia di accogliere un nuovo partner all'interno del progetto.



La governance del progetto

Fin dalla fase di incubazione, è importante definire il sistema di governance. Ciò consente, da un lato, di costituire un gruppo pilota per il progetto e, dall'altro, di organizzare i tempi e gli organi dedicati alla gestione.

1. Il gruppo pilota

Il gruppo pilota si occupa sia della gestione del progetto a fianco del promotore, sia dell'avanzamento operativo dello stesso. Ciò implica che sia direttamente coinvolto nelle

sperimentazioni. È quindi necessario che ogni attore rappresentato abbia un interesse nel progetto che non sia ideologico, ma ben preciso, operativo ed economico. Ogni persona è professionalmente interessata allo sviluppo del progetto. Ecco perché la cooperazione è importante. Si tratterà di tenere conto delle sfide e dei vincoli di ciascuno per il corretto svolgimento del progetto, comprendendo cosa, nel loro modello economico, li spinga a partecipare a questo progetto di economia circolare. È per questo motivo che l'ambizione iniziale del progetto cambia e si evolve generalmente in funzione dei diversi attori che vi collaborano.

È inoltre importante che le persone di questo gruppo pilota non siano troppo numerose, idealmente da 4 a 8 persone, al fine di favorire le discussioni di gruppo e andare oltre il legame interpersonale con il solo promotore del progetto; cosa che spesso accade all'inizio della fase di incubazione.

Idealmente, questo gruppo dovrebbe essere abbastanza stabile da consentire a ciascuno di conoscersi a sufficienza per sviluppare una fiducia reciproca che favorisca il lavoro di cooperazione.

2. La gestione del progetto

La gestione di un progetto di economia circolare nell'ambito di un approccio che rientra nell'EFC deve consentire di documentare le esperienze condotte e i lavori svolti, e di integrare tali dati in un sistema di monitoraggio globale. La sfida consiste qui nel monitorare l'approccio nel suo complesso al fine di pianificare i lavori, garantire la coerenza dell'intero progetto e individuare, man mano che si procede, le nuove questioni da approfondire e le nuove opportunità che si presentano. È importante notare che le tracce da produrre sono destinate innanzitutto ai membri della governance; non si tratta di strumenti di comunicazione esterna, anche se è ovvio che sia necessario comunicare sul progetto.

Uno degli strumenti fondamentali è la valutazione della cooperazione, che consente di prendere insieme decisioni strategiche per il progetto in base a:

- delle attività svolte,
- degli attori coinvolti in tali attività,
- delle sfide dei diversi attori che compongono il gruppo pilota.

Durante la fase di incubazione, il gruppo pilota avvia questo processo di gestione con una prima riunione comune. Questo sistema di governance deve consolidarsi durante la fase di sviluppo del progetto per essere pienamente operativo dopo 12-18 mesi di accompagnamento.



Conformità
RISULTATI

Giustificare le risorse
Valorizzare la conformità
Riorientare, adeguare



La rivelazione
ESTERNALITÀ

Identificare i vincoli
Mettere in luce nuove sfide
Mostrare nuove opportunità



La deliberazione
COOPERAZIONI

Concordare sul valore (desiderato)
Migliorare la professionalità
Assumersi la responsabilità degli

Le attività durante il periodo di incubazione

Durante il periodo di incubazione, è possibile mettere in atto diversi strumenti e attività per inserirsi in un approccio che rientra nell'economia della funzionalità e della cooperazione, idealmente con un facilitatore esterno che guidi il gruppo.

Comprendere le sfide e i vincoli di ciascuno

In una prima fase è importante fare leva sull'individualità di ciascuno per costruire un progetto collettivo e superare i limiti dell'economia circolare, co-costruendo un modello economico sostenibile. Si tratta di comprendere le sfide e i vincoli di ciascuno, ciò che spinge ogni persona a partecipare al progetto, ciò che ciascuno cerca di realizzare e non può ottenere senza questo progetto comune. Gli strumenti «metodologici» sono presentati nella sezione «definizione dell'ambito di applicazione».

1. I colloqui individuali

In una prima fase, è utile condurre colloqui individuali per individuare fin dall'inizio ciò che spinge ciascun attore a partecipare, i suoi ostacoli e i vincoli che lo inducono a impegnarsi nel progetto di economia circolare. Si tratta anche di comprendere il suo punto di vista sulle azioni già intraprese e sui riscontri positivi e negativi che ne può trarre, qualora il progetto di economia circolare sia già in corso.

Esempio del Parco di Porto Conte

Il parco ha condotto colloqui con 4 operatori turistici del parco, come prima fase per costituire un gruppo pilota attorno al progetto dell'ecomuseo.

Ecco le categorie della guida all'intervista utilizzate durante questi incontri:

1. Presentazione della visione e del modello di ecomuseo: il progetto mira a creare una comunità di accoglienza integrata, promuovendo il turismo sostenibile grazie a un protocollo d'intesa condiviso tra gli operatori (che sarà sottoposto a questi ultimi nelle prossime settimane) e che affronterà in particolare un modello comune di biglietteria e di ripartizione dei ricavi, nonché soluzioni per sostenere l'attività durante la stagione invernale.
2. Questioni operative e servizi (ad es. trasporti pubblici, informazioni turistiche, infrastrutture necessarie, ecc.).
3. Sostenibilità del modello e promozione futura (ad es. finanziamenti per le attività di comunicazione e le iniziative di promozione del territorio).
4. Problematiche e vincoli (ad es. diffusione delle informazioni da parte degli attori coinvolti, difficoltà finanziarie).

5. Quali sono le iniziative in corso tra alcuni attori? (ad es. immagini, pubblicazioni periodiche, turismo esperienziale, modalità di offerta, possibilità di finanziamento, spostamenti, ecc.)

Questi colloqui possono essere condotti dal promotore del progetto e/o dal suo accompagnatore. È opportuno preparare una guida al colloquio per definire le domande che si intendono porre congiuntamente.

2. Il workshop di avvio

Il workshop di avvio ha lo scopo di riunire il gruppo pilota del progetto sull'economia circolare. Organizzato idealmente dopo i colloqui, permette di mettere in pratica collettivamente ciò che è stato individuato individualmente.

Si tratta di condividere collettivamente le diverse sfide di ciascuno, i vincoli e le esternalità individuati, al fine di poterli affrontare insieme qualora ciò risulti strategico per il progetto. È l'inizio di una cooperazione che può essere definita così:

«*La cooperazione non si impone, si costruisce; essa tiene conto dei vincoli altrui nel proprio lavoro*.»

Per quanto riguarda gli strumenti per questo workshop di avvio, Co-Effect propone di utilizzare gli «occhiali» dell'EFC per orientare la sessione verso la scoperta di nuove opportunità da sperimentare in relazione a ciò che già esiste, ai vincoli di ciascuno e alle risorse mobilitabili, in particolare quelle immateriali.

Gli occhiali dell'EFC

Gli occhiali bianchi



Mirano a comprendere meglio la realtà esistente: in che modo gli attori affrontano la tematica nella quotidianità? Quali sono gli utilizzi per i beneficiari diretti e indiretti? Quali metodologie e modalità operative?

Gli occhiali neri



Si interrogano sulle esternalità generate o subite dagli attori presenti. Quali sono i vincoli degli attori? Come si svolge la collaborazione con gli altri? Quali ostacoli incontrano gli attori?

Gli occhiali rossi



Mirano a mettere in luce le risorse materiali e immateriali reali, previste o auspicabili. Quali sono le risorse materiali mobilitabili, quelle condivise o da condividere? Quali sono i legami tra gli attori? Quali competenze sono necessarie? Qual è la pertinenza delle proposte rispetto alle aspettative d'uso? Qual è la capacità degli attori di impegnarsi?

Gli occhiali verdi



Invitano ad ampliare le prospettive e gli obiettivi comuni ai diversi partecipanti. Quali sono le aspettative reali degli attori? Quali servizi devono essere forniti? Quali soluzioni si intravedono a seguito delle riflessioni sui diversi punti di vista?

Gli occhiali viola



Si tratta di formulare proposte concrete per avviare il lavoro comune. Esse definiscono le condizioni della cooperazione. Quali organizzazioni sono necessarie per la realizzazione del progetto? Quali attori contattare? Quali tempistiche prevedere? Quali risorse mobilitare? Quali impegni devono assumersi gli altri attori?

Esempio del Parco Porto Conte

Obiettivi del workshop di lancio:

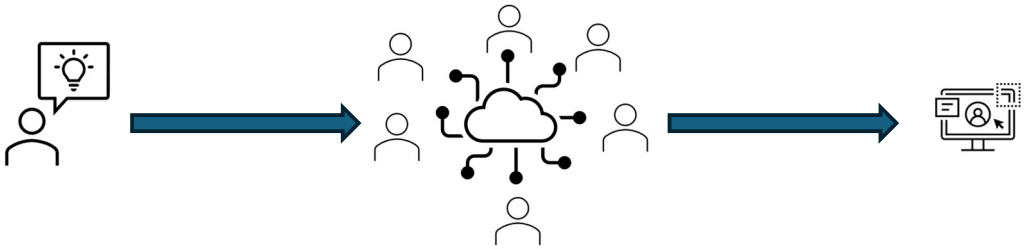
1. Presentazione del progetto Co-Effect
2. Presentazione del progetto pilota «Ecomuseo del Parco di Porto Conte», che mira a rafforzare il senso di appartenenza all'ecosistema dell'Ecomuseo e a raggiungere un vero e proprio livello di cooperazione al suo interno. È importante consolidare il concetto di comunità ospitante, che funge da trait d'union tra le diverse realtà presenti e riveste anche una dimensione di comunità economica
3. Presentazione della metodologia di avvio del progetto territoriale (Progetto Pilota Ecomuseo di PPC)
4. Focus sull'attivazione e l'incubazione dell'ECT
5. Sfide (Preparare gli attori locali all'attuazione e alla formalizzazione dei progetti, creare un ambiente favorevole allo sviluppo delle ECT)
6. Discussione su: Valore del progetto, Risorse da mettere in comune, Ciò che già esiste, I vincoli, Le piste di sviluppo

Particolare attenzione alle iniziative

La priorità data all'esperienza implica che il promotore del progetto sostenga le iniziative, sia che riguardino l'intero gruppo sia che coinvolgano solo alcuni attori. Questo presupposto consente, in , di sviluppare nuove attività tra i membri e di integrarle nel progetto, valutandone collettivamente la pertinenza. Queste iniziative rappresentano l'occasione per sviluppare altre attività, generalmente di natura più immateriale, legate al progetto. Consentono di integrare nuovi attori e nuovi modi di lavorare insieme. Rappresentano inoltre nuove opportunità di sviluppo per il progetto, successi futuri che favoriscono la costruzione della fiducia tra i partecipanti.

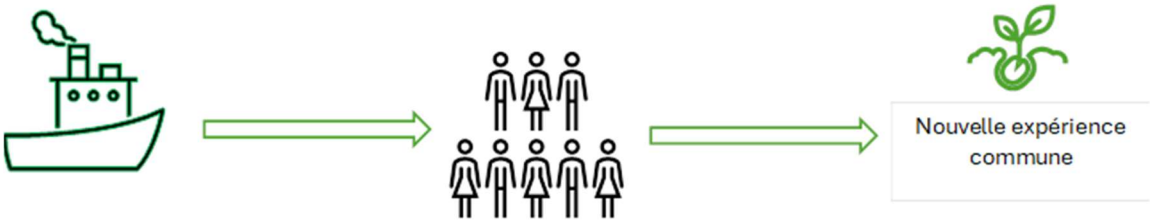
Esempio del Parco Porto Conte in Sardegna:

Il Parco regionale di Porto Conte in Sardegna intende rafforzare i legami di cooperazione tra gli attori del parco e con il parco stesso. L'avvio del progetto ha permesso di creare una prima dinamica e di far comprendere le sfide in gioco da parte degli attori. In questo contesto, un attore ha individuato e proposto di presentare congiuntamente, sotto l'egida dell'ecomuseo, una richiesta di finanziamento per la valorizzazione online della rete turistica rappresentata dal parco. Questa proposta rappresenta una vera e propria opportunità per un lavoro comune. Si tratterà di organizzarsi basandosi sul modello economico, ma anche di effettuare un'analisi a posteriori, determinando se sono emersi nuovi partner e nuove opportunità e come gestirle collettivamente.



Esempio della rada di Tolone:

Durante il workshop di lancio del progetto di economia circolare sulla rada di Tolone, una delle imprese presenti, attiva nella manutenzione delle navi, ha condiviso un'esperienza singolare. Tale manutenzione richiede lo svuotamento dei serbatoi di carburante, che normalmente viene considerato un rifiuto. Uno dei suoi clienti ha chiesto di recuperare il proprio carburante. Ciò ha richiesto un importante lavoro di ritrattamento per eliminare ogni impurità (che sarebbe stata a carico dell'impresa di manutenzione). Il cliente aveva accettato di pagare una tariffa più alta per recuperare il proprio carburante. La questione del carburante è un tema importante per tutte le imprese che operano nell'area portuale. Questa iniziativa individuale concreta potrà essere oggetto di un'analisi più approfondita all'interno del gruppo.



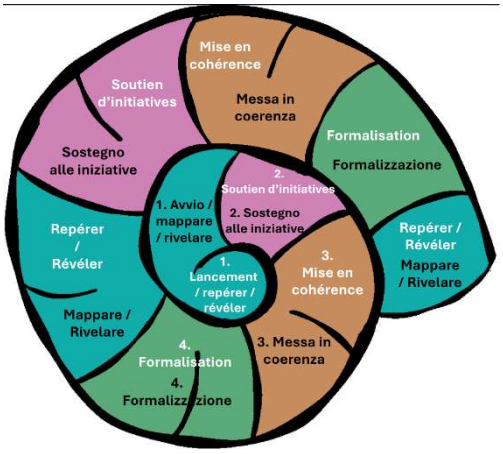
Conclusione : Proseguire il lavoro di analisi della situazione attuale

La fase di incubazione consente di procedere all'analisi dello stato attuale: ambizione del progetto, valore di ciò che si intende realizzare, sistema degli attori rilevanti, risorse e organizzazioni, accordi, governance. Tuttavia, in un percorso di questo tipo è importante accettare che non sia necessario che tutti gli attori siano allineati per andare avanti. L'esperienza è fondamentale per iniziare a co-costruire in modo cooperativo un piano d'azione concreto che si sviluppi man mano, basandosi su situazioni concrete e reali.

In un percorso di questo tipo, è fondamentale disporre di meccanismi di monitoraggio di queste attività concrete per poter prendere decisioni condivise e informate, basate sulla cooperazione. Gli spazi di governance consentiranno in seguito, in particolare, di sviluppare una metodologia di valutazione che tenga conto delle nuove opportunità emerse dall'esperienza comune. Si tratterà quindi di riesaminare l'analisi dello stato attuale in modo sistematico nel tempo, al fine di consolidare il progetto e renderlo resiliente in funzione dei diversi imprevisti, delle diverse opportunità e di tutti i cambiamenti che si verificano nel corso della vita di un progetto.

Fase 1 – Avvio: si tratta di individuare gli attori chiave, lavorare sull'ambizione del progetto e sui suoi obiettivi, effettuare un'analisi della situazione attuale: mettere in luce le esternalità degli attori e del progetto in corso, individuare le risorse e le potenziali iniziative.

Gli strumenti: analisi del sistema degli attori, colloqui individuali, workshop collettivi…



Fase 2 – creazione di comunità e sostegno alle iniziative: si tratta di attivare, mettere in moto e sostenere le iniziative.

Gli strumenti: monitoraggio delle iniziative, creazione di collegamenti, valorizzazione delle iniziative presso gli attori del sistema.

Fase 3 – Coerenza a livello di progetto: lavoro di co-costruzione del modello economico basandosi sulle iniziative e su una gestione orientata alla pertinenza.

Gli strumenti: decisioni strategiche condivise, integrazione reciproca delle iniziative a livello di progetto, armonizzazione delle azioni tramite un'analisi con la ruota del modello economico.

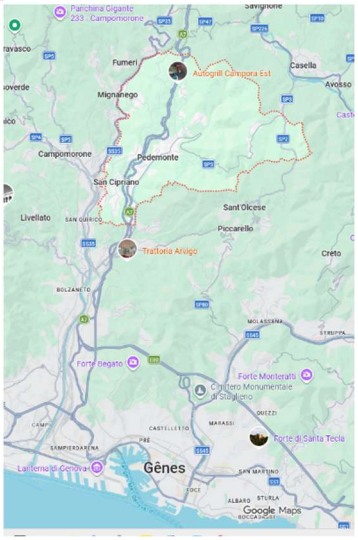
Fase 4 – formalizzazione: creazione di spazi di professionalizzazione, strutturazione della governance, stipula di convenzioni.

Gli strumenti: spazi di riflessione, di professionalizzazione, di valutazione della cooperazione; convenzione/i di cooperazione.

Incubazione di ciascuna sperimentazione

Fase di incubazione dell'ECT , promossa dal Comune di Serra Ricco

Partner promotore: Anci Liguria, associazione che rappresenta i comuni e le città della Liguria. Attraverso il contributo di assistenza tecnica e operativa, Anci Liguria li accompagna in un processo di innovazione, valorizzazione e diffusione di progetti incentrati sulle sfide della transizione ecologica.



Il territorio interessato dal programma Co-Effect si trova nella regione più boscosa d'Italia. I Comuni di Serra Ricco e Ceranesi, promotori del progetto, sono situati a circa 19 km da Genova. In questa regione montuosa, la gestione dei boschi, sia pubblici che privati, è storicamente resa difficile dalla frammentazione tra molti proprietari. Per superare queste problematiche si è optato per la costituzione di un consorzio che riunisce i proprietari per una gestione più collettiva.



Evoluzione dell'ambito di applicazione del progetto

Il progetto prevede l'elaborazione di un piano di gestione forestale volto a preservare il territorio e a prevenire problematiche di natura idrogeologica. Questo inoltre permette di garantire l'accessibilità dei luoghi, la loro valorizzazione e la prevenzione degli incendi, permettendo al contempo la valorizzazione della risorsa legnosa con la possibilità di collaborare alla costituzione di una comunità energetica. In questa iniziativa possono essere coinvolti numerosi attori attivi sul territorio: enti locali; consorzi forestali che raggruppano i boschi privati, imprese che operano nel settore forestale, attività

commerciali che utilizzano il legno, attività turistiche quali gli agriturismi e i fornitori di servizi turistici; i privati cittadini. In prospettiva saranno coinvolti altri soggetti in grado di gestire i «crediti di carbonio» e diversi soggetti che utilizzano energia.
I Comuni di Serra Riccò e Ceranesi stanno collaborando attivamente alle attività del progetto Co-Effect. In questi mesi sono emersi aspetti nuovi e interessanti che permettono di sviluppare ulteriormente le attività sul territorio: il Comune di Serra Riccò sostiene la creazione di una comunità agroalimentare sul proprio territorio, mentre il Comune di Ceranesi intende coinvolgere gli istituti scolastici con iniziative educative sulla filiera del legno.
In questo modo, la mappatura degli attori del progetto si è estesa alle organizzazioni che operano nel settore delle produzioni agroalimentari a km 0, introducendo al contempo una dimensione socioeconomica ed educativa.
Su questa base, sono stati avviati i primi contatti con gli attori individuati, con l'obiettivo di presentare loro le finalità del progetto e verificare la loro disponibilità a collaborare nell'ambito di un percorso di colloqui e scambi.

La presentazione pubblica del progetto Co-Effect in Liguria si è tenuta nel mese di giugno 2026, in occasione della manifestazione territoriale "Festival della Cabannina", svoltosi a Serra Riccò. L'evento ha rappresentato una prima occasione per confrontarsi con i partecipanti sul concetto di Ecosistema di Cooperazione Territoriale (ECT) e sull'avvio del processo di costruzione dell'ecosistema nell'area di Serra Riccò e dell'Alta Val Polcevera.
Questa tipologia di manifestazioni rappresenta un'importante occasione per valorizzare le iniziative già in atto che contribuiscono alla gestione, conservazione e sviluppo del territorio.

I punti di forza

Il territorio presenta già un ecosistema comunitario attivo le cui buone pratiche sono ormai consolidate.

Tra gli attori:

- La Cooperativa di Comunità "Borghi Sparsi" (gestione di negozi e ristoranti nei borghi, 50 soci)
- La Comunità del Cibo Rurà (tutela della biodiversità locale con 5 aziende agricole)
- Il nuovo polo sociale integrato Casa di Giò (10 ettari dedicati a progetti sulla disabilità e a filiere corte come le mense scolastiche)
- La nuova Associazione Fondiaria (ETS), che ripristinerà pascoli e castagneti,

- Una Comunità per l'Energia Rinnovabile (CER) in fase di costituzione, in cui l'Associazione Fondiaria e la cooperativa potrebbero diventare attori strategici per l'apporto di biomassa e la ripartizione dei profitti.
- Istituto scolastico Fabrizio De Andrè di Ceranesi

Punti di attenzione

La fase di incubazione del progetto introduce le tematiche legate alle produzioni agro-alimentari e alla valorizzazione del patrimonio locale che unitamente al tema della filiera del legno ridefiniscono e ampliano gli ambiti di sviluppo dell'ECT.

Nel corso dei prossimi incontri tra gli attori, il team pilota potrà ridefinire le sfide iniziali ampliandone la dimensione e la portata coinvolgendo in maniera più completa le iniziative già in atto sul territorio.

A quali misure hanno aderito le comunità locali per creare spazi di cooperazione duraturi? Quali ripercussioni ha tutto ciò sull'organizzazione del lavoro?

Accompagnatrici del percorso Co-Effect: Social Hub Genova - Nicoletta Piersantelli e Cristina Pizzorno

Fase di incubazione dell'ECT Banco 13

Partner promotore: CISPEL (Confservizi Cispel Toscana), associazione regionale delle imprese di servizi pubblici locali operanti in Toscana. CISPEL rappresenta circa 170 imprese che gestiscono servizi pubblici locali di rilevanza economica e sociale, quali il servizio integrato dell'acqua, la gestione dei rifiuti urbani e gli impianti dedicati, i trasporti pubblici locali, ecc.



Situato al Mercato delle Vettovaglie di Livorno, il programma Banco 13 si inserisce nelle sfide di politica pubblica volte alla riduzione dello spreco alimentare. Il progetto incoraggia i commercianti a donare le eccedenze del mercato, principalmente frutta e verdura in questa fase. Ciò a fini sociali e di sensibilizzazione sull'importanza della riduzione dei rifiuti.

Co-Effect rappresenta l'occasione per valorizzare un esperimento svoltosi nel 2021-2022 incentrato sulla lotta contro lo spreco alimentare. Gli aspetti organizzativi e operativi sono coordinati rispettivamente da AAMPS/Retiambiente, ente pubblico italiano specializzato nella gestione integrata dei rifiuti urbani nella regione della Toscana costiera, e dalla cooperativa sociale Brikke Brakke.



Banco 13 mira a consolidare una soluzione integrata che combini la valorizzazione delle eccedenze alimentari, l'inclusione sociale e la promozione di stili di vita più sostenibili. La presentazione del progetto, nell'ambito di Co-Effect, ha avuto luogo durante una conferenza stampa nel mese di marzo 2026.

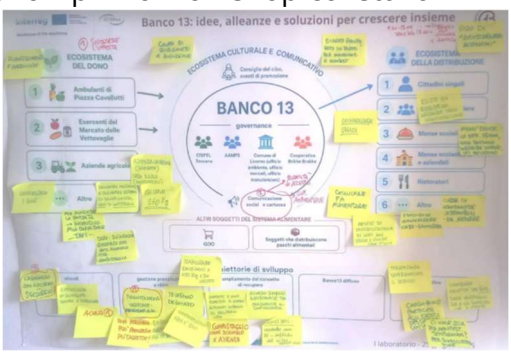
Integrazione delle sfide degli attori

La fase di incubazione ha potuto avvalersi di una sperimentazione già in atto. Il progetto si è arricchito di una dimensione pedagogica rivolta ai commercianti, ai cittadini e alle scuole di Livorno. Sono state organizzate diverse sessioni di osservazione delle dinamiche di mercato nei giorni di attività di Banco 13, oltre a otto colloqui individuali con attori chiave, sia direttamente coinvolti, sia da coinvolgere nel funzionamento della soluzione integrata.

Questi primi mesi hanno permesso di consolidare la mappatura degli attori coinvolti nelle dinamiche territoriali, sia in modo formale che informale, e di individuare altri attori da coinvolgere per consolidare e sviluppare le risorse materiali e immateriali dedicate al progetto. Tali risorse riguardano il volume dei generi alimentari da recuperare, il pubblico beneficiario, ma anche l'apporto di nuovi spazi di stoccaggio o di nuove relazioni che possano sostenere il progetto.

Parallelamente a questo lavoro, sono stati sviluppati congiuntamente con gli attori chiave del progetto strumenti di gestione, come la realizzazione di un documento di monitoraggio della raccolta quotidiana dei dati relativi alla donazione e alla ridistribuzione delle eccedenze alimentari.

Queste prime fasi hanno portato alla programmazione di un primo workshop collettivo rivolto ai principali attori coinvolti o potenzialmente coinvolti. L'incontro aveva l'obiettivo di identificare, collettivamente, le opportunità e i vincoli individuati durante i primi mesi di attuazione del progetto. Il 25 giugno 2026 erano presenti le seguenti organizzazioni:



- Consiglio per l'alimentazione della città di Livorno;
- il Servizio Rifiuti del Comune di Livorno;
- ASL Toscana Nordovest;
- la cooperativa Brikke Brakke;
- l'AAMPS;
- il Servizio Mercati del Comune di Livorno;
- l'ASA SPA;
- il negozio di alimentari Fresco in città

Sono stati individuati diversi punti chiave su cui lavorare nella fase di sviluppo per consolidare e contribuire alla sostenibilità del progetto.

- Tra i principali problemi legati al funzionamento del Banco 13, uno dei più difficili da superare riguarda le norme di igiene e sicurezza alimentare.
- Un'altra sfida consiste nel limitare al massimo gli sprechi alimentari; tuttavia, alcuni prodotti invenduti non possono essere inseriti nei cesti e dovrebbero essere valorizzati come compost.
- Il fatto di doversi presentare due volte allo sportello è stato identificato come un fattore fortemente dissuasivo per i beneficiari: alle 12:00 per prenotare il cesto, poi alle 14:20 per ritirarlo; questo obbligo risulta particolarmente gravoso in diversi casi: per gli anziani, soprattutto nelle giornate molto calde, ma anche per chi lavora e può avere difficoltà a organizzarsi.
- Nonostante una certa motivazione da parte di diverse mense ad aderire al progetto, l'imprevedibilità della quantità e della natura dei prodotti costituisce un ostacolo difficile da superare, poiché le mense devono pianificare i propri menù giornalieri con largo anticipo e le eccedenze recuperate, data la loro natura deperibile, non possono essere conservate abbastanza a lungo da rientrare in una pianificazione settimanale

Il workshop ha permesso al gruppo pilota di elaborare insieme soluzioni alle difficoltà individuate.

1. **Igiene e attrezzature**: la priorità è dotare i locali del Banco 13 di un punto di approvvigionamento idrico e di uno spazio di stoccaggio che consenta di conservare gli alimenti al fresco.

2. **Valorizzazione delle eccedenze** nell'area del mercato: creare uno «spazio di valorizzazione» con un compostatore e un punto di raccolta dell'olio esausto.

3. **Organizzazione del sistema di distribuzione**, in particolare attraverso una riorganizzazione delle prenotazioni e degli orari di ritiro delle cassette di generi alimentari da parte dei beneficiari.

4. **Continuità e sostenibilità**: garantire la continuità rafforzando l'impatto sociale (occupazione, giustizia alimentare, lotta contro lo spreco) offrendo al contempo vantaggi ai donatori e ai beneficiari.

Questi primi interventi hanno portato, in particolare, a una modifica degli orari di ritiro dei cesti, contribuendo ad aumentare la raccolta di prodotti invenduti e ad ampliare la cerchia dei partner che possono aderire al progetto e quella degli attori coinvolti.

I punti di forza

Da circa dieci anni, il Comune di Livorno porta avanti una riflessione a lungo termine sulle sfide alimentari. Ha istituito un Consiglio per l'alimentazione del Comune di Livorno. Questo organo comunale dedicato ha strutturato la strategia alimentare del Comune di Livorno e patrocina le attività legate a tale strategia, di cui Banco 13 è una delle principali.

Grazie al sostegno istituzionale, il progetto beneficia di un supporto comunicativo rivolto ai commercianti donatori e acquista visibilità in occasione degli eventi. Questo sostegno contribuisce a infondere fiducia in tutti i partner, presenti e futuri.

Banco 13 ha permesso di creare spazi di dialogo e di instaurare modalità di lavoro tra diversi partner che non collaboravano, o lo facevano raramente.

Punti di attenzione

Data la sua ambizione, il progetto Banco 13 riunisce rapidamente attorno a un tavolo un numero significativo di attori pubblici e privati di vario tipo. La costituzione e l'organizzazione di uno spazio di governance, attento alle esigenze e ai vincoli di ciascuno, richiederà un'attenzione particolare. Infatti, la gestione orientata alla pertinenza di una soluzione integrata richiede l'attuazione di meccanismi che facilitino il dialogo e la coordinazione tra partner che non sono abituati a lavorare insieme o lo fanno solo sporadicamente.

Un altro aspetto su cui stanno lavorando i promotori del progetto è la variabilità delle donazioni e dei beneficiari che, in questa fase, limita ancora la portata dell'iniziativa. La sfida consiste quindi a stabilizzare, da un lato, la quantità di eccedenze recuperate e, dall'altro, il numero di utenti.

Al fine di ampliare la rete dei negozi donatori, è stato suggerito di coinvolgere i bar del quartiere e altri negozi di alimentari e drogherie della zona; tra questi, alcuni dispongono già di una propria rete autonoma e informale di ridistribuzione a gruppi di persone e comunità, in particolare straniere. Data la loro vicinanza, potrebbe essere interessante comprendere meglio il modello economico di queste iniziative (governance, organizzazione, risorse, finanziamento...).

Un prossimo workshop che riunirà i diversi attori consentirà di ascoltare i resoconti delle esperienze maturate in altri territori. Al di là del successo di queste esperienze, sarà interessante individuare gli elementi che trovano riscontro nel progetto Banco 13, nonché quali siano stati i fattori chiave per lo sviluppo di tali iniziative (sviluppo delle risorse materiali e immateriali, pertinenza della soluzione, spazi di co-costruzione della soluzione, economie di integrazione...).

Accompagnatori Co-Effect: Claudia Casini e Claudio Salvucci, società SIMURG Consulenze e Servizi

Fase di incubazione dell'ECT Parco di Porto Conte





Partner promotore: ente pubblico responsabile della gestione del Parco Naturale Regionale di Porto Conte, Azienda Speciale Parco di Porto Conte (ASPPC). Il territorio del Parco si trova nel comune di Alghero, che partecipa alla governance dell'ASPPC. L'ASPPC ha maturato esperienza nelle attività di animazione e sostegno allo sviluppo dell'imprenditorialità nei settori dell'economia locale, integrando le sfide della sostenibilità e della circolarità nei processi produttivi. Nell'ambito di questo lavoro, la Regione Sardegna ha riconosciuto il marchio di Ecomuseo, inteso come un percorso strutturato che abbraccia l'intero ecosistema del parco, trasformandolo così in un laboratorio vivente, al tempo stesso storico-culturale, una rete di imprese eco-responsabili, un punto di riferimento per i prodotti di qualità e un ricco patrimonio immateriale: feste di paese, fiere, itinerari enogastronomici ed eventi museali.

Da quando ha ottenuto il marchio "Ecomuseo", l'ASPCC ha cercato di organizzare eventi che consentissero di riunire gli operatori turistici e/o gli agricoltori locali per facilitare le relazioni tra gli attori e rivitalizzare il tessuto economico locale.

Il progetto pilota mira in particolare a trasformare la comunità unita dal marchio EcoMuseo in una comunità di accoglienza integrata, in grado di far fronte alle variazioni stagionali tipiche delle attività turistiche e agricole dell'isola.

Il gruppo pilota è composto da 4 responsabili delle attività dell'Ecomuseo.

Riunire le singole realtà verso la cooperazione

La fase di incubazione ha permesso di individuare diverse iniziative importanti e variegate in corso sul territorio che contribuiscono a riunire gruppi di attori e costituiscono un «già-là» osservabile.

- Marchio del Parco
- Avvio del processo di certificazione CETS (Carta europea del turismo sostenibile) in collaborazione con il Parco nazionale dell'Asinara
- Filiera cerealicola e filiera dell'olio d'oliva biologico
- I progetti Interreg completati e in corso (tra cui Cavestour, Cambiovia, ECOINN, ecc.)

Sebbene queste iniziative non abbiano ancora contribuito a consolidare forme di cooperazione tra attori molto impegnati nelle loro attività, consentono di identificare un primo gruppo di attori che hanno accettato di impegnarsi nella dinamica Co-Effect fino a gennaio 2028.

Il lancio del progetto pilota si è basato sull'organizzazione di un evento pubblico per la certificazione CETS (Certificazione per il turismo sostenibile) nel mese di marzo 2027.

I primi colloqui hanno messo in evidenza la fragilità del modello economico di alcuni attori, rivelando al contempo le opportunità che il progetto pilota può rappresentare. Tra i vincoli rilevati figurano le difficoltà di mobilità legate alla fragilità della rete stradale, unite alla scarsa efficienza della rete di trasporti pubblici, che comportano l'uso di veicoli privati e contribuiscono alle difficoltà di parcheggio per accedere ad alcune attrazioni turistiche.

I punti di forza

Le prime azioni di comunicazione durante la fase di incubazione hanno suscitato interesse da parte degli attori economici. Ad oggi, 50 aziende sono state sensibilizzate al progetto

Le iniziative già promosse dall'esperienza dell'ecomuseo potranno essere approfondite sotto forma di condivisione di esperienze durante i workshop che inizieranno nel mese di ottobre. In particolare, la biglietteria comune (6 strutture che gestiscono aree naturali) che consente di superare un approccio commerciale individuale che favorisce la concorrenza piuttosto che la cooperazione.

La dinamica avviata ha permesso al gruppo pilota di cogliere l'opportunità di un bando di Sardegna Ricerche a sostegno della creazione di una rete di imprese turistiche. Questo progetto, finanziato dalla Regione, rappresenta l'occasione per mettere in pratica i primi risultati del progetto pilota, trovare un'organizzazione comune per portare a termine questa attività e scegliere modalità di valutazione pertinenti.

Punti di attenzione

Il gruppo pilota è composto da 4 responsabili delle attività dell'ecomuseo. Nella fase di sviluppo sarà importante concepire uno spazio di governance allargato, a immagine dell'ecosistema in fase di costruzione.

Tra gli obiettivi attesi dal progetto pilota, se da un lato la formalizzazione degli impegni degli attori rappresenta l'occasione per istituzionalizzare le relazioni esistenti sin dall'introduzione del marchio EcoMuseo, dall'altro sarà importante dedicare il tempo necessario a una valutazione delle diverse iniziative in corso e future nell'ambito del

progetto pilota, al fine di costruire una convenzione adeguata al funzionamento dell'ecosistema in fase di costruzione.

Responsabile del percorso Co-Effect: Maurizio Cavazzoni

Fase di incubazione dell'ECT promossa dall'Unione Marittima della Rada di Tolone (UMRT)

Partner promotore: Camera di Commercio e dell'Industria del Var, ente pubblico statale, la cui missione principale è sostenere lo sviluppo economico del dipartimento del Var. Nel campo dell'economia circolare, la CCI del Var porta avanti da diversi anni un percorso di accompagnamento delle imprese e degli enti locali del Var attraverso un'ampia gamma di servizi specializzati.



Il progetto Co-Effect della rada di Tolone è promosso dall'associazione **Union Maritime Rade de Toulon,** che riunisce le imprese portuali nella loro grande diversità. La sua gestione è assicurata dalla responsabile CSR della Société des Ports Rade de Toulon-La Seyne, coinvolta in CO-EFFECT.

La regolamentazione del funzionamento delle attività portuali è assicurata da diverse autorità (Stato, proprietario, gestore). La dinamica dell'ecosistema portuale coinvolge una serie di soggetti interdipendenti nell'utilizzo delle infrastrutture. Non è sufficiente disporre di un'Autorizzazione di Occupazione Temporanea (AOT) rilasciata dalla società Ports Toulon-La Seyne per svolgere la propria attività. Il funzionamento complessivo e le norme che regolano le attività portuali definiscono ambiti di intervento che influenzano l'operatività delle imprese.

L'economia del porto è strutturata attorno a due dimensioni:

- Organizzazione di servizi integrati per garantire la risposta alle esigenze di mobilità delle persone (trasportate o meno) e delle merci e dei materiali: traghetti, crociere, nautica da diporto (yachting), navi da carico e altre navi mercantili, chiatte per cantieri;

- Accoglienza nei propri spazi di attività di servizi direttamente collegate alle esigenze legate alla navigazione marittima: manutenzione e riparazione navale, logistica specifica per le esigenze navali (sollevamento, immersioni...), una piattaforma per il trattamento dei sedimenti marini e dei terreni inquinati.

Verso la definizione di un obiettivo comune

Durante la fase di incubazione è stato costituito un gruppo pilota, che riunisce le 6 imprese volontarie. Sono stati condotti colloqui individuali con i rappresentanti di ciascuna di esse prima dell'organizzazione di una sessione di lavoro congiunta il 16 settembre 2026.

Le interviste hanno permesso di chiarire:

- l'ambito di attività di ciascuna delle imprese all'interno dell'ecosistema portuale,
- le interazioni tra di esse,
- le iniziative intraprese per contribuire alla salvaguardia delle risorse e i progetti che possono già portare avanti congiuntamente su tali tematiche.

Le 6 imprese dell'UMRT conducono riflessioni a livello della propria attività, talvolta a livello del porto, o addirittura delle attività marittime in generale. Sebbene allo stato attuale non costituiscano un Ecosistema Cooperativo Territorializzato (ECT), le loro relazioni e complementarità rappresentano un «punto di partenza» promettente per dare impulso a un percorso in tal senso.

Durante la sessione di lavoro congiunta sono state esaminate diverse linee d'azione per la fase di sviluppo.

Dagli scambi sono emersi due temi che, in questa fase, potrebbero costituire la base dei lavori della fase di sviluppo dell'ECT:

- la gestione dei carburanti all'interno dell'ecosistema (consumo, condivisione, valorizzazione...)
- la logistica degli autocarri che trasportano veicoli









Da un lato, le sfide relative alla gestione dei carburanti riguardano tutti gli attori e sono già state avviate o sono in corso iniziative che potranno essere analizzate per realizzare

una mappatura degli attori coinvolti e della natura degli scambi tra di essi, al fine di comprendere meglio il modello economico di tali iniziative.

D'altra parte, i flussi logistici hanno un forte impatto sui residenti poiché l'area portuale confina con il centro città; pensare alla loro riduzione in relazione alle sfide della mobilità può diventare uno degli assi di lavoro strutturanti nell'ambito del progetto Co-Effect, in particolare in vista dei futuri lavori di sistemazione per accogliere la portaerei France Libre, che avranno un forte impatto sull'equilibrio della gestione del traffico portuale sia a terra che in mare.

I punti di forza

La consapevolezza che occorra impegnarsi per ridurre le esternalità negative (inquinamento e degrado del contesto di vita) delle attività portuali è ampiamente condivisa tra i membri dell'UMRT. Dal 2016, contribuendo a sviluppare modalità di lavoro e legami di conoscenza reciproca tra i propri aderenti, l'associazione ha creato un contesto già favorevole alla costruzione di un clima di fiducia comune, offrendo l'opportunità di spazi di scambio informale tra le imprese. Si assiste così allo sviluppo di risorse immateriali (fiducia, impegno, competenze collettive) che facilitano la nascita di progetti territoriali.

Gli ultimi scambi avvenuti alla fine del periodo di incubazione hanno permesso di integrare nel progetto Co-Effect il Comandante in rappresentanza della Capitaneria di Porto in qualità di attore del gruppo pilota. La Capitaneria di Porto è un attore centrale che garantisce la regolamentazione del traffico portuale. Il Comandante è in contatto con tutti gli attori, tra cui la Marina Nazionale, viene informato di ogni movimento nel porto ed è coinvolto nella gestione dei lavori di sistemazione del porto.

Punti di attenzione

Ad oggi, non è stata individuata alcuna problematica riguardo al fatto che una dirigente dipendente della società portuale sia l'interlocutrice privilegiata del progetto Co-Effect, poiché ricopre abitualmente il ruolo di coordinatrice dell'associazione UMRT. Tuttavia, resta il fatto che la persona attualmente legittimata a garantire l'intermediazione nell'ambito di CO-EFFECT, proveniente dal partner promotore (CCI Var), possa trovarsi di fronte a un dilemma nella misura in cui la rappresentanza degli interessi dei membri dell'UMRT potrebbe non coincidere con gli orientamenti della società Ports de Toulon-La Seyne (ruolo di messa a disposizione delle risorse del porto e di controllo delle condizioni d'uso). Ciò solleva anche la questione dell'espressione collettiva dell'UMRT nel suo

rapporto con un progetto coordinato da una dipendente della società Ports de Toulon-La Seyne.

La costituzione e l'organizzazione di uno spazio di governance, attento alle esigenze e ai vincoli di ciascuna parte, richiederà particolare attenzione. Infatti, la gestione orientata alla pertinenza di una soluzione integrata richiede l'attuazione di meccanismi che facilitino il dialogo e la regolazione tra partner che potrebbero avere interessi divergenti nel corso del progetto.

Responsabile del percorso Co-Effect: Benjamin Masure, Associazione Appui

Fase di incubazione dell'ECT della comunità di comuni di Marana Golo

Partner promotore: EPCI Corse (Ente pubblico per il Commercio e l'Industria della Corsica), che rappresenta gli interessi del commercio, dell'industria e dei servizi e contribuisce allo sviluppo economico, all'attrattività e alla pianificazione territoriale, nonché al sostegno delle imprese.



Co-Effect mira a sostenere e accompagnare un progetto promosso dal servizio economico del Comune di Marano-Golo e coinvolge le imprese della zona industriale, composta per il 90% da microimprese

Il carattere insulare della regione corsa pone in primo piano le sfide legate alla gestione dei rifiuti. La dinamica territoriale scelta si inserisce in un approccio EIT (ecologia industriale territoriale) avviato nel 2024 nella zona industriale di Marana-Golo, un percorso coordinato da Anne-Lise Serra, responsabile dello sviluppo economico presso la comunità dei comuni di Marana-Golo.

L'iniziativa avviata nel 2024 si è articolata in due forme:

- Incontri mensili tra imprenditori del territorio con l'obiettivo di sensibilizzare al «lavorare insieme» per creare una dinamica locale e legami tra gli attori economici locali;
- Un mercatino dell'usato interaziendale per sensibilizzare all'economia circolare e al mercato dell'usato.

Nel 2025 è stato organizzato un secondo mercatino dell'usato, aperto a professionisti e privati; nel frattempo, i workshop condotti fin dall'anno precedente avevano fatto emergere potenziali sinergie sul territorio.

Mobilitazione delle imprese

La fase di incubazione è stata sostenuta dalle azioni congiunte del responsabile del servizio economico di Marana-Golo presso le imprese coinvolte nella sperimentazione relativa al mercatino dell'usato interaziendale e dall'intervento dell'Università della Corsica, che ha condotto colloqui individuali con 12 imprese.

Questi colloqui guidati avevano l'obiettivo di comprendere più a fondo i vincoli che le imprese devono affrontare, di mettere in discussione il valore d'uso delle loro offerte e le risorse di cui dispongono.

Le interviste hanno evidenziato una forte storicità dei percorsi delle imprese, molte delle quali sono a conduzione familiare. Di fronte a problematiche di logistica e mobilità, esse presentano una forte dipendenza dalle materie prime. Va notato che la natura insulare non facilita particolarmente la cooperazione, poiché la concorrenza si manifesta rapidamente tra gli attori dello stesso settore.

Il lavoro futuro aiuterà le imprese a «territorializzare il proprio pensiero» affinché la cooperazione sia vista come una leva di sviluppo. Potranno avvalersi dell'importante realtà già esistente del mercatino dell'usato.

L'analisi della pratica sperimentale del mercatino dell'usato interaziendale, aiutando a decifrare le relazioni che si sono instaurate tra gli attori, fornirà una migliore comprensione del sistema degli attori.

Primo livello di analisi: beneficiari e natura del beneficio reale per le strutture. È importante comprendere chi è coinvolto nelle organizzazioni e quali sono le sfide per queste persone, al fine di poter concepire la cooperazione.

Secondo livello di analisi: interrogarsi su cosa ciò apporti. Analisi dei flussi finanziari, quelli evidenti (acquisti-vendite), poi i cofinanziamenti, poi gli investimenti personali… Ma anche guadagni in termini di spazi, nuove relazioni…

Terzo livello di analisi: le risorse necessarie al progetto, quelle materiali più semplici, ma anche le risorse immateriali che emergono nel progetto e che potranno diventare leve di sviluppo e di sostenibilità; occorre inoltre individuare quali siano le condizioni necessarie per consolidarle.

Quarto livello di analisi: gli effetti di esternalità. Chi ne subisce le conseguenze? Chi li genera? Come mantenere quelli positivi?

Questi quattro livelli di analisi sono essenziali per individuare gli attori che condividono le sfide e per costruire la mappatura del progetto e definire l'ambito delle sfere funzionali che esso interessa (funzioni sociali, mobilità, rifiuti…).

- ⇨ La sfida non consiste necessariamente nel coinvolgere un gran numero di attori fin dall'inizio, ma nel costruire gradualmente un gruppo pilota pertinente.

I punti di appoggio

Lo sviluppo delle risorse immateriali è essenziale per far fronte alle impreviste di un progetto. Nel caso specifico di questo progetto, le difficoltà amministrative incontrate dal partner promotore sono state superate grazie ai legami di fiducia esistenti tra Nicole Spinosi (EPCI Corse), Anne-Lise Serre (Servizio economico dell'Agglomerato di Marana-Golo) e Pierre-Antoine (Università della Corsica). Ciò ha permesso di superare questa fase mantenendo un legame con il terreno di sperimentazione e consentirà di avviare la fase di sviluppo con maggiore serenità.

Punti da tenere in considerazione

Le questioni relative alla concorrenza sollevate durante i colloqui dovranno essere integrate rapidamente per consentire al futuro gruppo pilota di lavorare in tutta tranquillità.

Inoltre, le strutture coinvolte nella sperimentazione dei mercatini dell'usato sono microimprese: la loro capacità di dedicare tempo al progetto dovrà essere presa in considerazione al momento della costituzione del gruppo pilota. L'approccio Co-Effect, e attraverso di esso lo sviluppo della cooperazione, potrà inoltre contribuire a rafforzare la loro strutturazione interna.