



Compile

INTEGRATING
COMMUNITY
POWER IN ENERGY
ISLANDS

Guida al coinvolgimento degli stakeholder



Il presente progetto ha ricevuto finanziamenti dal
Programma di ricerca e innovazione “Orizzonte 2020” dell’Unione Europea
nell’ambito dell’accordo di sovvenzione n. 824424.

Maggiori informazioni sono disponibili all’indirizzo <https://www.compile-project.eu/>



Indice

1.1	Obiettivo del presente documento	3
2	SEZIONE 1: INTRODUZIONE	3
2.1	Contesto giuridico	3
2.2	Informazioni sul modello di energia comunitaria: perché?	4
2.3	Come iniziare.....	4
3	SEZIONE 2: COME ORGANIZZARE IL VOSTRO GRUPPO?	5
3.1	Chi siamo e cosa vogliamo?	5
3.2	Costruzione istituzionale di una comunità energetica	7
3.2.1	I membri	7
3.2.2	L'assemblea generale	8
3.2.3	Il consiglio di amministrazione (o gli amministratori).....	8
3.2.4	Comitato consultivo e organi di supporto	8
3.2.5	Regole di voto	9
2.3	Ruoli e responsabilità.....	9
3.3	Inclusività e rappresentanza della comunità	10
4	SEZIONE 3: COME SVILUPPIAMO IL NOSTRO PROGETTO?.....	11
4.1	Adatta il tuo obiettivo in base al gruppo.....	1
4.2	Analisi PESTEL.....	2
4.3	Analisi SWOT	2
4.4	Gestione dei rischi	3
5	SEZIONE 4: COME POSSIAMO STIMOLARE L'ENTUSIASMO DEL NOSTRO QUARTIERE?.....	5
5.1	Riconoscimento	6
5.1.1	Mappatura degli stakeholder [157].....	6
5.1.2	Analisi degli stakeholder	8
5.1.3	Analisi sociodinamica	8
4.2	Assorbimento.....	10
5.2.1	Azioni di spinta	12
5.2	5.2.2 Azioni di trazione.....	12
5.3	Radicalizzazione.....	14
5.4	Espansione	15
6	SEZIONE 5: COME SI COSTRUISCE UN'ORGANIZZAZIONE STABILE E DEMOCRATICA?	17
6.1	Coinvolgere e gestire i volontari.....	18
6.2	Sviluppo della governance	19



7	SEZIONE 6: CONCLUSIONE.....	23
----------	------------------------------------	-----------

OBIETTIVO DEL PRESENTE DOCUMENTO

Il presente rapporto fornisce spunti su come avviare e strutturare una comunità energetica, ovvero un gruppo di cittadini che intendono intraprendere azioni a favore della transizione energetica locale. Si concentra in particolare sugli strumenti e sulle tecniche relative alla strutturazione del nucleo centrale di un progetto di comunità energetica e alla mobilitazione del sostegno nella comunità locale.

Il pubblico di riferimento di questo rapporto è costituito dai responsabili di progetto e dai cittadini che intendono creare una Comunità Energetica. Adotteremo quindi il punto di vista di un leader o di un organizzatore della comunità. Si presuppone inoltre che ci si trovi proprio all'inizio del progetto nella vostra comunità. Il nostro obiettivo è quello di indicarvi un percorso piuttosto che fornire una risposta univoca alla domanda: come avviare una Comunità Energetica.

Infine, prima di avviare un progetto di energia comunitaria, vi raccomandiamo di guardarvi intorno e assicurarvi che non esista un'altra iniziativa che meriti il vostro sostegno e il vostro tempo.

1 SEZIONE 1: INTRODUZIONE

1.1 CONTESTO GIURIDICO

Una comunità energetica (EnC) è un concetto sviluppato a seguito della pubblicazione del Pacchetto Energia Pulita nel 2019¹. Il pacchetto legislativo definitivo sull'energia pulita contiene due definizioni di comunità energetica: la Comunità Energetica per Cittadini (CEC)², contenuta nella direttiva rifusa sul mercato dell'elettricità, concordata in via provvisoria, e la Comunità Energetica Rinnovabile (REC)³, contenuta nella direttiva rifusa sulle energie rinnovabili. Il Pacchetto Energia Pulita definisce le comunità energetiche come un tipo di operatore di mercato non commerciale. Questo è uno dei motivi principali per cui gli Stati membri sono tenuti a garantire che le EnC godano di condizioni di parità per operare sul mercato senza discriminazioni. Tale requisito è specificatamente sancito in entrambe le direttive. Queste sono le definizioni definitive concordate nel corso del processo legislativo relativo al Pacchetto Energia Pulita. Esse costituiscono pertanto la base per la trasposizione delle nuove norme dell'UE nella legislazione nazionale.

«Comunità Energetica Rinnovabile»	«Comunità Energetica per Cittadini»
Una persona giuridica:	Una persona giuridica che:
(a) che, in conformità con la normativa nazionale applicabile, si basa su una partecipazione aperta e volontaria, è autonoma ed è effettivamente controllata da azionisti o membri che si trovano nelle vicinanze dei progetti di energia rinnovabile di proprietà e sviluppati da tale persona giuridica; (b) i cui azionisti o membri sono persone fisiche, PMI o autorità locali, comprese le municipalità; (c) il cui scopo principale è quello di fornire benefici ambientali, economici o sociali per la comunità a favore dei propri azionisti o	(a) si basa su una partecipazione volontaria e aperta ed è effettivamente controllata da membri o azionisti che sono persone fisiche, autorità locali, comprese le municipalità, o piccole imprese; (b) ha come scopo principale quello di fornire benefici ambientali, economici o sociali per la comunità ai propri membri o azionisti o per le aree locali in cui opera, piuttosto che generare profitti finanziari; e

¹ Il «Pacchetto Energia Pulita» indica un pacchetto legislativo promulgato dalla Commissione europea tra la fine del 2018 e il 2019. Tale pacchetto costituisce un quadro normativo europeo complessivo relativo al settore energetico. Maggiori informazioni sono disponibili qui: https://ec.europa.eu/energy/topics/energy-strategy/clean-energy-all-europeans_en

² Art. 2, n. 11, della direttiva rifusa sull'energia elettrica (direttiva (UE) 2019/944) - <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/944/oj>

³ Art. 2, n. 16, della direttiva rifusa sulle energie rinnovabili (direttiva 2009/28/CE) - <http://data.europa.eu/eli/dir/2009/28/oj>

a favore dei propri membri o delle aree locali in cui opera, piuttosto che per ottenere profitti finanziari.

(c) **può svolgere attività di** produzione, anche da fonti rinnovabili, distribuzione dell'energia, fornitura di energia, consumo di energia, aggregazione, accumulo di energia, servizi di efficienza energetica o servizi di ricarica per veicoli elettrici, oppure fornire altri servizi energetici ai propri membri o azionisti;

•

Tabella 1 Definizioni delle comunità energetiche europee

Nonostante le loro differenze, i due tipi di comunità energetiche presentano importanti punti in comune:

- Richiedono una persona giuridica che funga da organismo di coordinamento della comunità.
- Devono essere volontarie e aperte.
- Dovrebbero essere orientate ai valori piuttosto che concentrarsi esclusivamente sui profitti finanziari.
- Richiedono una governance specifica.
- Dovrebbero consistere in azioni collettive.

Il considerando 43 della Direttiva sul mercato dell'energia elettrica colloca le Comunità Energetiche per Cittadini nella scia delle organizzazioni energetiche comunitarie. Ciò si riflette anche nelle esperienze sul mercato, dove le comunità energetiche utilizzano modelli di governance direttamente ispirati a organizzazioni guidate dai cittadini, come le cooperative. Pertanto, questa guida è stata sviluppata sulla base delle esperienze e degli insegnamenti del movimento cooperativo.

1.2 IL MODELLO DELL'ENERGIA COMUNITARIA: PERCHÉ?

Il nucleo del modello di energia comunitaria si basa sulla creazione di un'organizzazione governata in modo democratico, che fornirà servizi legati all'energia ai propri membri. Ciò comporta diverse domande: che cos'è un'organizzazione e come costruirla? Come garantire che sia governata in modo democratico? Che tipo di servizio dovrebbe fornire? Perché l'energia? Il presente rapporto risponde in parte a queste domande. Per cominciare, vorremmo affrontare la domanda da cui tutti partiamo nel nostro percorso verso un progetto di energia comunitaria: perché dovremmo agire collettivamente per costruire un'organizzazione di energia comunitaria?

L'azione collettiva dei cittadini è uno strumento per rivendicare i diritti e le responsabilità del nostro consumo di energia in quanto consumatori. È un percorso verso una transizione territoriale, che promuove maggiore autonomia, trasparenza e responsabilità nel consumo dei cittadini europei. I progetti energetici comunitari sostengono l'economia locale e offrono un progetto collettivo per affrontare la crisi climatica come comunità [143]. La motivazione alla base della maggior parte dei progetti comunitari è il desiderio di partecipare a un'iniziativa collettiva e di vivere un'esperienza positiva.

1.3 COME INIZIARE

Esistono tanti modi per avviare un progetto comunitario quanti sono le comunità in tutta Europa. Pertanto, le raccomandazioni e le idee presentate nel testo che segue non devono essere considerate come verità assolute, ma piuttosto come una lista di controllo adattabile per garantire che nessun punto venga tralasciato nel processo di costituzione della comunità energetica.

Il cuore del processo di creazione cooperativa è la stesura dello Statuto, ovvero il contratto collettivo firmato dai membri fondatori, che sancisce la costituzione della forma giuridica. Le sezioni di questo documento dovrebbero aiutarvi a redigere lo Statuto della vostra comunità energetica. Ove possibile, lo Statuto dell'organizzazione dovrebbe essere adottato in linea con la legislazione cooperativa vigente in quel paese. Laddove non esista una legislazione cooperativa specifica, vi raccomandiamo di includere elementi dei principi cooperativi. Nella Sezione 4 descriveremo come integrare tali principi nella vostra governance.

Il passo successivo sarà discutere la struttura del vostro progetto in quanto comunità energetica. Per progetto intendiamo l'espressione della vostra azione collettiva. Vi invitiamo a consultare gli altri rapporti di questo kit di strumenti mentre sviluppate il vostro progetto. La Guida alle migliori pratiche dovrebbe illustrarvi la varietà di idee e servizi sviluppati da altre comunità energetiche in tutta Europa. La Guida al finanziamento vi aiuterà a riflettere sulle modalità di finanziamento del vostro progetto.

Passeremo poi a offrirvi alcune idee per coinvolgere i vostri vicini e i membri della comunità. La chiave per il successo di una comunità energetica è il gran numero di membri che aderiscono all'organizzazione. Pertanto, discuteremo le tecniche e gli strumenti che potrebbero aiutarvi a raggiungere la vostra comunità.

Infine, vi offriremo alcune riflessioni sulla costruzione di un sistema di governance all'interno della vostra organizzazione. Questa parte è meno pratica e rappresenta piuttosto una riflessione sui principi che dovrebbero guidare voi e la vostra comunità. Questa parte finale chiuderà il rapporto, ma non le opportunità di ottenere sostegno per il progetto COMPIL e la rete. Alla fine di questo rapporto troverete i recapiti a cui vi invitiamo a rivolgervi se siete alla ricerca di supporto.

2 SEZIONE 2: COME ORGANIZZARE IL VOSTRO GRUPPO?

Una comunità energetica è innanzitutto una forma giuridica, una forma organizzativa. Un'organizzazione guidata dai cittadini necessita di solidi principi di governance e di istituzioni se vuole rimanere nelle mani dei cittadini. In molti paesi europei, tali istituzioni sono obbligatorie o fortemente raccomandate dalla legislazione locale. Ma, cosa ancora più importante, ciò vi offre l'opportunità di concepire la vostra comunità energetica nel contesto della comunità nel suo complesso e di attuare un sistema di governance che tenga conto dei due criteri fondamentali della comunità energetica: una governance democratica e l'autonomia.

Abbiamo creato questa sezione per seguire gli articoli dello Statuto, il documento che costituisce la base per la creazione della persona giuridica della comunità energetica. In questa sezione viene citato un secondo documento: il regolamento interno. Si tratta di un documento interno che descrive le norme e le regole per il funzionamento della comunità energetica. Questo documento è solitamente considerato come un semplice contratto tra i membri finalizzato all'auto-organizzazione.

2.1 CHI SIAMO E COSA VOGLIAMO?

Il primo passo nella creazione di una comunità energetica sarà definire il vostro progetto in modo più chiaro, lasciando tuttavia un margine per futuri adeguamenti. Questo processo di brainstorming dovrebbe anche fare il punto sulle risorse e sulle sfide che dovrete affrontare nel perseguire i vostri obiettivi. Le seguenti domande possono aiutarvi a delineare la fase iniziale del vostro progetto [148]:

- Chi siamo?
- Cosa vogliamo fare insieme? Qual è il nostro progetto?
- Quali sono i nostri obiettivi comuni?
- Come costituire il gruppo iniziale di stakeholder?
- Di quali risorse disponiamo all'interno del gruppo (tecniche / finanziarie / sociali / politiche)?
- Cosa ci manca e quali ostacoli dovremo affrontare?

Considerate queste domande come un punto di partenza per redigere il vostro Statuto. Le risposte costituiranno gli articoli relativi all'oggetto sociale dell'organizzazione, ai suoi valori, all'obiettivo della comunità energetica e alla sua finalità. Si tratta degli articoli fondamentali di una società cooperativa (Capitolo 1 del vostro Statuto): l'oggetto sociale dell'organizzazione (Articolo 5) definisce l'ambito delle attività, mentre i valori indicano il modo in cui la comunità svolgerà tali attività. L'obiettivo (Articolo 4) è il valore effettivo che l'organizzazione fornirà ai partecipanti. La finalità (Articolo 3) riguarda il valore aggiunto per la società nel suo complesso [149]. Avrete notato che l'obiettivo e la finalità di una comunità energetica spesso si sovrappongono, ma è bene collegare la finalità a uno scopo più ampio e gli obiettivi a un valore aggiunto concreto.

Il Future Radar vi aiuterà a riflettere sui passi più concreti che dovrete compiere per trovare collettivamente queste risposte. Si tratta di uno strumento per esplorare i vostri obiettivi. Abbiamo utilizzato il Future Radar anche per avviare una discussione più ampia sul nostro contesto: giuridico, politico ed economico.

STRUMENTO 1: Future Radar [150]

Future Radar è uno strumento che ti aiuta a lavorare sul piano del tuo progetto e sulla tua visione d'insieme. L'obiettivo di questo strumento è creare due schemi: uno che rappresenti la tua visione a lungo termine per la tua iniziativa, l'altro che rappresenti le milestone fondamentali per raggiungere tale visione. Questo esercizio si basa sul concetto di un futuro idealizzato, in cui la tua visione si è realizzata. Lo schema utilizzato per questo esercizio è una linea temporale con da 5 a 10 segmenti. Puoi trovare questo schema nel Climate KIC Toolbox (vedi sotto).

Fase 1: L'esercizio inizia con ogni partecipante che espone la propria visione di un futuro auspicabile. Tali visioni dovrebbero essere sottoposte a aggregazione in un unico "futuro auspicabile".

Fase 2: La prima tela verrà compilata partendo dal punto finale (ad esempio il 2050), ovvero il momento in cui il vostro "futuro auspicabile" sarà realizzato. L'idea è quella di procedere a ritroso partendo da questa visione e di collocare sulla linea temporale le innovazioni o i cambiamenti sociali che consentiranno la realizzazione della vostra visione.

Fase 3: Ciascun partecipante annota le innovazioni o i cambiamenti sociali che dovranno verificarsi affinché il "futuro auspicabile" si realizzi. Gli aspetti importanti da considerare sono sia le innovazioni stesse sia la loro tempistica. Discutete ogni innovazione in gruppo.

Fase 4: Una volta concordate tali innovazioni o cambiamenti, classificatele in base alla fattibilità e al controllo. Per ciascuna innovazione, decidete quanto sia fattibile realizzarla e quanto controllo abbiate come gruppo sulla sua attuazione. Le innovazioni o i cambiamenti che il gruppo ritiene avere la massima fattibilità e il massimo controllo sono quelli su cui dovrete concentrare i vostri sforzi di pianificazione. **Fase 5:** Passate alla seconda tela. Questa linea temporale parte dal momento presente. Ora che avete identificato i cambiamenti che devono avvenire, utilizzate la seconda tela per individuare, come gruppo, le azioni che potete intraprendere per realizzare tali cambiamenti. Partite dalla situazione attuale e inserite tali azioni sulla linea temporale. Prendetevi il tempo necessario per discutere in gruppo la tempistica e le interconnessioni tra le azioni.

Fase 6: Valutate ciascuna azione che avete identificato in base allo sforzo che richiederebbe al gruppo e all'impatto che produrrebbe sulla vostra comunità. Prendetevi il tempo necessario per discutere ogni azione in gruppo. Il vostro piano di progetto dovrebbe concentrarsi sulle azioni che hanno il maggiore impatto e richiedono il minor sforzo.

Passo 7: Riflettete in gruppo sul piano di progetto che avete creato. È importante valutare anche la quantità di impegno che potete mettere in campo come gruppo e i cambiamenti che potete aspettarvi nel vostro ambiente. È un buon momento anche per tornare alla vostra visione e confrontarla con la realtà del vostro gruppo.

In qualità di gruppo fondatore della Comunità Energetica, vi considereremo il "gruppo centrale" del progetto comunitario. Questo momento dovrebbe essere colto anche per rafforzare l'impegno che il gruppo sta assumendo nei confronti della visione della Comunità Energetica e dei suoi obiettivi.

Gli aspetti fondamentali per definire il vostro gruppo sono due: la prima definizione riguarda il vostro "gruppo centrale", ovvero le persone che vi circondano e che portano avanti il progetto. Potete utilizzare la Scala di maturità e le domande riportate sopra per definire le risorse e la personalità del vostro gruppo. Questa definizione vi consentirà di affrontare la sfida di organizzarvi; forniamo spunti su questo punto nel prossimo capitolo: "Costruzione istituzionale di una comunità energetica"

STRUMENTO 2: La Scala di Maturità

La Scala di maturità è un dashboard e una metodologia di analisi sviluppata dal progetto H2020 COMPILER. Questo dashboard ha l'obiettivo di fornire una visione concreta del livello di maturità di un progetto di energia comunitaria. Il dashboard supporta la valutazione dei responsabili del progetto per comprendere i punti di forza e di debolezza dell'iniziativa comunitaria. Il dashboard è strutturato attorno a 6 fattori che definiscono lo stato di un progetto energetico comunitario. Questo strumento consente ai responsabili dei progetti comunitari di analizzare meglio le aree di sviluppo della propria iniziativa e fornisce un quadro nel tempo che può aiutare il gruppo fondatore a collaborare. Maggiori informazioni sulla Scala di maturità sono disponibili sul sito web di COMPILER e in questo Toolkit: www.compile-project.eu.

Il secondo elemento è la definizione del proprio contesto. Tale contesto si suddivide tra il contesto in cui il progetto viene realizzato e il territorio, ovvero l'area geografica in cui si svolge l'azione. Naturalmente questi due aspetti sono collegati e potrebbero cambiare nel tempo. Per esplorare il contesto in cui si sta sviluppando il progetto, è possibile utilizzare il primo livello della Scala di maturità, nonché le informazioni fornite da numerose organizzazioni di difesa dei diritti e di natura imprenditoriale. Vi raccomandiamo in particolare di mettervi in contatto con la vostra organizzazione nazionale dei consumatori.

2.2 COSTRUZIONE ISTITUZIONALE DI UNA COMUNITÀ ENERGETICA

Una comunità energetica, per definizione, è gestita attraverso un sistema di governance democratica. Naturalmente, una governance democratica è una delle più impegnative da attuare perché richiede di pensare collettivamente per mettere in atto sistemi che consentano a ogni voce di essere ascoltata, pur preservando la capacità di prendere decisioni rapide. Ciò è essenziale per il lavoro quotidiano di qualsiasi attore di mercato. Pertanto, raccomanderemo il modello cooperativo di governance che ha dimostrato di soddisfare entrambi questi requisiti.

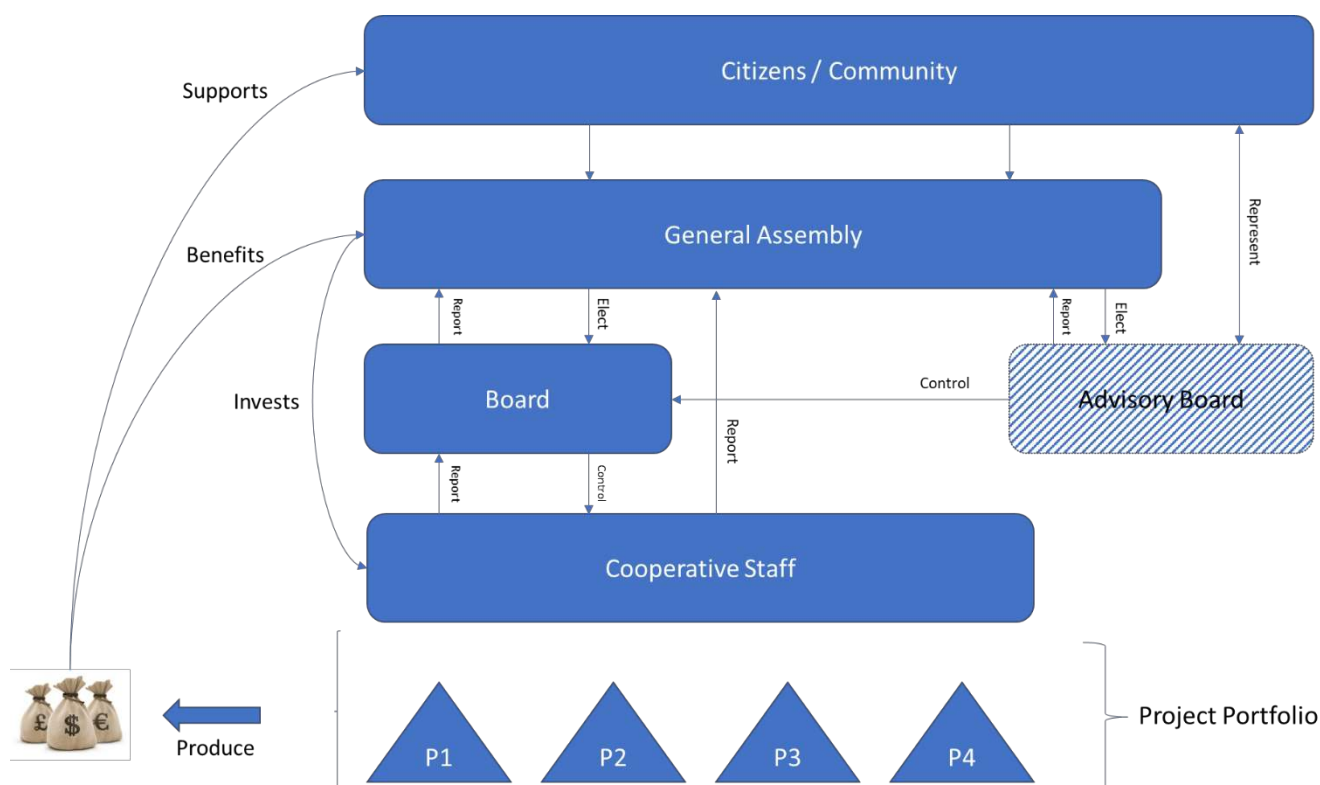


Figura 1 Modello istituzionale cooperativo

2.2.1 Il membro

Un membro è un partecipante al programma della cooperativa energetica. In generale, i membri sono persone fisiche. Tuttavia, in alcune cooperative, i membri possono essere anche persone giuridiche. Per le comunità energetiche, la normativa europea consente che municipalità, PMI e persone fisiche siano membri. Ciò richiede una governance equilibrata tra i diversi tipi di membri. Essere membro di una cooperativa significa: godere di pari diritto di partecipazione alla governance della cooperativa.

Il fulcro del diritto di appartenenza è la partecipazione alla governance dell'organizzazione. Un membro è comproprietario della cooperativa. In questo senso, il membro è la parte più importante della cooperativa. Ma ciò comporta anche una responsabilità nei confronti della cooperativa. Tale responsabilità consiste nella partecipazione alle attività e alla governance della cooperativa. Può assumere diverse forme:

- **Partecipazione in termini di tempo:** alcune cooperative prevedono regole di partecipazione obbligatoria, in base alle quali i membri devono dedicare un determinato numero di ore al mese alla cooperativa
- **Partecipazione in termini di consumo:** alcune cooperative prevedono una limitazione su ciò che i membri possono acquistare, dando priorità ai servizi della cooperativa.
- **Partecipazione agli investimenti:** alcune cooperative hanno una politica di prestito obbligatorio, che richiede ai membri di prestare denaro alla cooperativa oltre alla quota associativa.
- **Partecipazione al voto:** molte cooperative prevedono una regola di voto obbligatorio, il che significa che si può perdere la qualifica di socio se non si partecipa alla gestione della cooperativa.

Tali regole e responsabilità devono essere gestite con attenzione e sempre convalidate dall'Assemblea Generale, per evitare di sovraccaricare i membri.

2.2.2 L'assemblea generale

L'assemblea generale (AG) è l'organo decisionale supremo della comunità energetica. È composta da tutti i membri e ha il compito di definire gli orientamenti principali e la strategia della cooperativa. Qualsiasi decisione presa dall'assemblea generale è definitiva e non può essere contestata da altre istituzioni della cooperativa.

2.2.3 Il consiglio di amministrazione (o consiglio degli amministratori)

Il consiglio degli amministratori è un organo di rappresentanza dei membri incaricato dell'attuazione concreta della strategia decisa dall'assemblea generale. Tutti i membri dovrebbero avere pari accesso al Consiglio o la possibilità di essere rappresentati. Come buona prassi generale, gli amministratori dovrebbero essere eletti per un periodo di tempo limitato e per un numero limitato di mandati.

La composizione del Consiglio dovrebbe essere disciplinata dallo Statuto della cooperativa, così come le norme relative ai conflitti di interesse. I ruoli e le responsabilità degli amministratori dovrebbero essere determinati dal regolamento interno della cooperativa.

Il Consiglio può essere una rappresentanza diretta dei membri, il che significa che qualsiasi membro può essere eletto al Consiglio, oppure una rappresentanza per collegio. La rappresentanza per collegio è legata a un numero riservato di seggi nel Consiglio per una sezione dei membri della cooperativa. Il vantaggio di questo tipo di seggi fissi è quello di consentire a diversi tipi di attori di essere trattati in modo equo, se non alla pari.

2.2.4 Comitato consultivo e organi di supporto

Oltre alla tradizionale struttura istituzionale della cooperativa, molte organizzazioni prevedono nella propria governance comitati consultivi e organi di supporto. Il ruolo di tali comitati è quello di fornire consulenza all'assemblea generale o al Consiglio di Amministrazione senza avere potere decisionale. Ciò è molto utile per orientare le decisioni e ristabilire equilibri che a volte sono difficili da raggiungere a livello locale. Alcuni buoni esempi sono:

- **Un comitato per la diversità:** l'obiettivo di questo gruppo è riunire esperti che sostengano la cooperativa nell'attuazione di meccanismi di diversità e forniscano uno spazio sicuro per conversazioni chiare sulla rappresentanza della comunità locale.
- **Un comitato tecnico:** l'obiettivo di questo gruppo è sostenere le decisioni delle cooperative in merito a progetti tecnici, specialmente se tali progetti richiedono il supporto di una terza parte, come ad esempio nel caso della ristrutturazione di un edificio
- **Una rappresentanza dei dipendenti:** i dipendenti delle cooperative in genere non sono rappresentati nella governance della cooperativa, a causa del conflitto di interessi. Tuttavia, molte cooperative prevedono una rappresentanza dei dipendenti senza diritto di voto, al fine di informare il Consiglio di Amministrazione e l'Assemblea Generale sulle attività quotidiane della cooperativa. I dipendenti della cooperativa possono anche essere rappresentati all'Assemblea Generale tramite una quota associativa speciale.

- **Un consiglio di amministrazione con rappresentanza degli stakeholder:** questo tipo di consiglio è utilizzato per le cooperative più piccole sostenute da istituzioni pubbliche. Possono essere rappresentate le municipalità o le regioni, nonché le principali parti interessate locali, rilevanti per il progetto della cooperativa.

2.2.5 Regole di voto

Il voto è uno degli atti fondamentali della vita della cooperativa. I membri devono avere la possibilità di far sentire la propria voce all'assemblea generale per orientare le principali linee guida della cooperativa. Prestare attenzione alle regole e alle procedure di voto consentirà alla vostra cooperativa di coinvolgere maggiormente i membri e garantirà una governance stabile a lungo termine. Di seguito sono riportate alcune raccomandazioni relative all'organizzazione delle elezioni e alle regole di voto:

- **Fornire ai membri un'ampia gamma di opzioni informative:** l'informazione ai membri è fondamentale. Il personale e i membri del consiglio di amministrazione della cooperativa devono garantire che ogni membro possa prendere una decisione informata riguardo all'orientamento della cooperativa. Per raggiungere questo obiettivo, le grandi cooperative energetiche hanno adottato diverse metodologie: newsletter, relazioni annuali, "energy café" locali (incontri informali con il personale della cooperativa in cui vengono spiegati gli argomenti all'ordine del giorno dell'Assemblea), webinar. Per votazioni di particolare rilevanza, come le elezioni o le modifiche allo Statuto, vi raccomandiamo di organizzare un'assemblea generale straordinaria. In questo modo eviterete una riunione troppo lunga e offrirete l'opportunità di discutere.
- **Scegliere la giusta modalità di voto:** il modo in cui viene condotta una votazione può influire sull'esito del voto. In generale, raccomandiamo una votazione a scrutinio segreto in più turni. È buona prassi iniziare con un turno a maggioranza semplice e procedere poi verso un ballottaggio.
- **Dimostrare l'equità del sistema di voto:** è fondamentale garantire trasparenza e possibilità di ricorso ai vostri membri durante il processo di voto. Assicuratevi che tutti i candidati siano identificati e presentati in anticipo. È importante suddividere il processo di voto tra consiglio direttivo e comitato di revisione. Infine, assicuratevi che sia disponibile per i membri una chiara procedura di ricorso.
- **Istituire una commissione elettorale e definire le relative procedure:** la procedura di voto dovrebbe essere stabilita nel vostro Statuto. Raccomandiamo inoltre di nominare una commissione elettorale composta da membri che si occuperà di organizzare (o verificare l'organizzazione) della votazione. Tale commissione dovrebbe essere presentata ai membri durante l'assemblea generale e nella procedura dovrebbe essere prevista una rotazione.
- **Ridurre al minimo gli ostacoli al voto:** l'obiettivo principale della vostra procedura di voto dovrebbe essere quello di consentire al maggior numero possibile di membri di esprimere la propria voce. Raccomandiamo di predisporre, se possibile, il voto anticipato, il voto online e le procedure di voto per delega.

Se desiderate saperne di più sulle migliori pratiche in materia di voto, vi consigliamo le guide cooperative dell'ICA e della Banca Centrale del Brasile [151].

2.3 RUOLI E RESPONSABILITÀ

Per evitare frustrazioni e garantire un'organizzazione efficiente, è importante stabilire processi chiari sin dall'inizio del vostro progetto. Definire le responsabilità all'interno del team in base alle competenze, alle conoscenze e al tempo a disposizione consentirà ai membri del team principale di lavorare in modo efficiente e coordinato. Come squadra, è particolarmente importante comprendere il contributo di ciascun membro e capire di cosa ciascuno ha bisogno per avere successo.

- **Definite i ruoli e le responsabilità** che garantiranno il successo del vostro team: alcune delle principali aree da coprire sono: gestione del progetto, finanziamento, amministrazione/coordinamento e comunicazione. A seconda del numero dei membri del team principale, le attività potrebbero essere suddivise tra di loro.

- **Chiarite le aspettative reciproche in modo che l'intero team possa crescere:** spesso capita che all'inizio siamo tutti entusiasti e desiderosi di partecipare alle attività, ma con il passare del tempo la nostra disponibilità non è sempre quella che avevamo pianificato. Ciò può influire in modo significativo sul raggiungimento degli obiettivi e sulla costruzione di un rapporto di fiducia con la comunità; pertanto, la comunicazione, la definizione chiara delle aspettative, la pianificazione e il coordinamento dei membri del team e delle attività sono fondamentali.

Di seguito è riportato un esempio di approccio graduale alla definizione dei ruoli all'interno del team:

- **Fase 1:** Definire le aree principali da coprire per sostenere lo sviluppo della comunità energetica.
- **Fase 2:** Offrire a ciascun membro del team l'opportunità di esprimere le proprie competenze e il proprio interesse riguardo a determinati ruoli.
- **Fase 3:** In base al tempo a disposizione, alle capacità e alle competenze, a ciascun membro del team verrà assegnato un ruolo. In una situazione ideale, il membro del team dovrebbe assumersi la responsabilità di un ruolo davanti al gruppo, che lo accetta.
- **Fase 4:** È importante rivedere regolarmente i ruoli assegnati ai membri del team. Assicurarsi che i membri del team abbiano l'opportunità di rinunciare a un determinato ruolo e di assumersi maggiori responsabilità. La leadership nel movimento cooperativo deve basarsi sul dare l'esempio. Il leader cooperativo

è tenuto a rispettare standard più elevati e pertanto questo potrebbe rappresentare un pesante fardello da sopportare. È importante

assicurarsi che le istituzioni collettive siano pronte ad alleggerire tale onere, se necessario.

Jim Williams, direttore di Ecopower: *«La cosa più importante da ricordare nella leadership cooperativa è: non si tratta di te. Non metterti al centro».*

2.4 INCLUSIVITÀ E RAPPRESENTANZA DELLA COMUNITÀ ⁴

Nonostante le strutture istituzionali, capita spesso che la cooperativa energetica debba tenere conto di criteri di inclusività per garantire un meccanismo di governance democratica e rappresentativo della comunità locale. La ragione principale di questa necessità di una rappresentanza equa e inclusiva è legata all'obiettivo di qualsiasi comunità energetica: soddisfare le esigenze locali della propria comunità. Pertanto, l'unico modo per garantire la creazione di un'organizzazione che risponda alle esigenze locali è assicurarsi che la composizione dei soci e la leadership rispecchino la nostra comunità.

Per promuovere l'inclusività all'interno della cooperativa, è possibile ricorrere a diversi meccanismi:

- **Discriminazione positiva nella selezione dei membri per le cariche dirigenziali:** alcune cooperative, nell'intento di incoraggiare la partecipazione dei gruppi sottorappresentati, riservano posti nei propri organi direttivi alle minoranze, al fine di garantire che siano sia rappresentative del quartiere sia una forza di emancipazione.
- **Utilizzare tecniche di facilitazione adeguate per garantire che ogni gruppo venga ascoltato durante le riunioni;** la discussione a colonne (vedi sotto), "angeli custodi" che garantiscano che determinate persone abbiano la possibilità di parlare senza interruzioni.
- **Adattare i contenuti e gli orari alla vita dei gruppi sottorappresentati** [152]: ad esempio, le madri sono solitamente impegnate la sera perché spesso si fanno carico della maggior parte delle faccende domestiche. Pertanto, le organizzazioni che intendono raggiungere questo pubblico stanno creando iniziative su misura

⁴ Questa sezione si basa su un'intervista alla signora Deniz Bayram, consulente legale e co-direttrice di programma presso Greenpeace Mediterraneo.

. Alcuni esempi interessanti sono: predisporre un'area a misura di bambino durante le riunioni comunitarie⁵, organizzare incontri all'ora di pranzo anziché di sera, ricorrere alle "riunioni Tupperware"⁶.

Ma, cosa ancora più importante, al di là degli strumenti, incoraggiare la diversità nella propria comunità energetica è soprattutto una presa di coscienza collettiva. Sarà una lotta costante garantire che la diversità sia una priorità e un punto di forza.

STRUMENTO 3: Discussione a colonne

La "discussione a colonne" è una tecnica di facilitazione volta a garantire che tutte le voci siano rappresentate durante le riunioni. L'obiettivo di questo meccanismo è assicurarsi di ascoltare i messaggi provenienti da tutti i gruppi che compongono la nostra comunità, organizzando al contempo la discussione in modo da aiutare il facilitatore.

Passo 1: Individua i gruppi sottorappresentati che devi sostenere nella discussione.

Passo 2: Preparate un foglio di calcolo con tre colonne. La prima colonna serve per scrivere il nome delle persone che chiedono di intervenire, per assicurarsi di rispettare l'ordine di intervento. La seconda colonna è riservata agli interventi prioritari, ovvero alle persone appartenenti a gruppi sottorappresentati che avranno la precedenza nel prendere la parola durante la riunione. La terza colonna serve per scrivere il nome delle persone che chiedono troppo spesso di intervenire.

Fase 3: Durante la riunione, il facilitatore aggiorna continuamente la tabella in base alle richieste di intervento.

3 SEZIONE 3: COME SVILUPPIAMO IL NOSTRO PROGETTO?

Ora vi siete organizzati come gruppo ristretto. Inizierete a valutare il tipo di progetto o progetti che svilupperete insieme. In sostanza, questa parte del rapporto vi guiderà attraverso le sezioni di un business plan. Il nostro obiettivo in questa sezione è alimentare le discussioni all'interno del gruppo di progetto. Storicamente, nella scelta di una prima attività per la propria cooperativa, gran parte dei membri di REScoop.eu ha optato per la produzione di energia rinnovabile. L'obiettivo principale della costituzione di cooperative è raggiungere la stabilità finanziaria, e le attività di produzione sono spesso quelle che offrono i modelli di entrate più stabili⁷. Per trarne ispirazione, potete consultare il rapporto sulle migliori pratiche di questo toolkit per saperne di più sulle attività sviluppate dalle comunità energetiche. Sebbene le attività differiscano, lo sviluppo dei progetti delle cooperative è piuttosto simile. Si articola in tre attività principali:

- **Attività di gruppo:** attività legate alla forma giuridica e all'organizzazione del proprio gruppo.
- **Attività finanziarie:** attività volte a finanziare il vostro progetto e le vostre iniziative.
- **Attività tecniche:** attività relative al progetto che avete deciso di realizzare. Di seguito riportiamo il piano di progetto elaborato dal progetto INTERREG ECCO [153]:

⁵ In «Organisons-nous», la signora Lepinay spiega come elaborare strategie per includere i gruppi sottorappresentati nelle iniziative tradizionali. Tali gruppi si rivelano ben organizzati e particolarmente influenti una volta mobilitati.

⁶ Gli incontri Tupperware (il modello "party") si riferiscono alla strategia di vendita diretta del marchio di contenitori Tupperware. Per raggiungere il proprio pubblico di riferimento principale (madri e donne casalinghe), il marchio ha reclutato ambasciatrici di marca nella comunità affinché organizzassero incontri di vendita nelle loro case e nel quartiere a cui si rivolgevano. Questa tecnica di vendita attraverso incontri sociali organizzati da una residente che invitava i propri vicini è stata poi adottata da molti marchi e prodotti. Questo modello basato sulla comunità è molto efficiente per raggiungere le fasce di popolazione che faticano a trovare il tempo e lo spazio per partecipare ai nostri incontri. Maggiori informazioni sono disponibili all'indirizzo www.britannica.com/topic/marketing/Direct-selling

⁷ Tratto dalle raccomandazioni di Dirk Vansintjan, durante una sessione LICHT tenutasi a Bruxelles nel gennaio 2021.

STRUMENTO 4: La linea temporale di ECCO

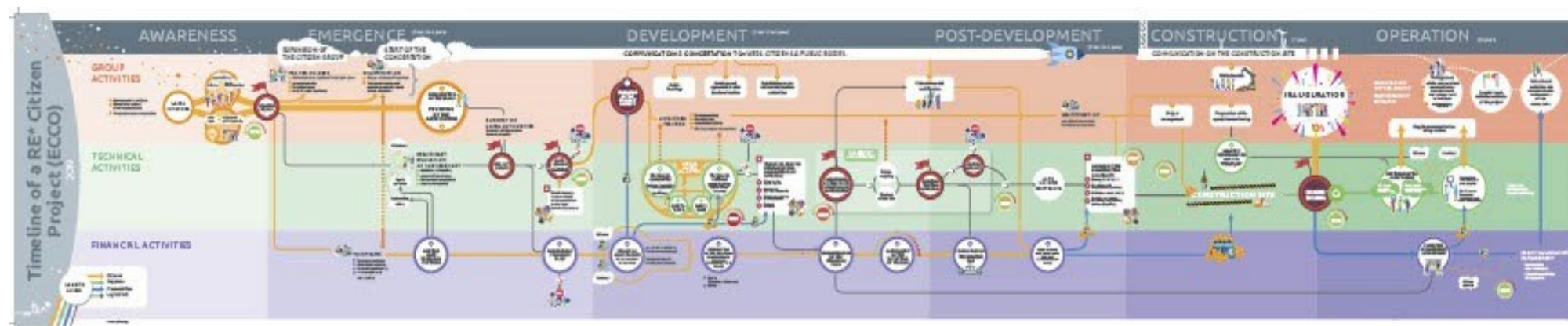


Figura 2: Cronologia del progetto ECCO (fonte: progetto INTERREG ECCO)

Il presente rapporto si concentrerà sulle attività di gruppo previste dal vostro piano di progetto. Vi forniremo strumenti e metodi per elaborare il vostro piano di progetto. Troverete ulteriori informazioni sul finanziamento del vostro progetto nella Guida al finanziamento di questo toolkit. Per quanto riguarda le attività tecniche del vostro progetto, queste dipenderanno dal tipo di progetto che sceglierete. Se desiderate saperne di più sugli strumenti sviluppati dal progetto COMPILE, potete consultare anche la Guida agli strumenti tecnici del toolkit.

Per quanto riguarda la costituzione del vostro gruppo, questo rapporto ha esaminato come definire la struttura di governance e il nucleo centrale del vostro progetto. Questa sezione illustrerà come avviare un'azione coordinata. La sezione successiva tratterà come ottenere il sostegno dei vostri vicini.

3.1 ADATTATE IL VOSTRO OBIETTIVO IN BASE AL GRUPPO

La prima parte del vostro lavoro consiste nell'individuare un progetto che si adatti agli obiettivi del vostro gruppo. La questione chiave per creare questo consenso è spesso rappresentata dal fatto che i membri del gruppo hanno idee diverse sulle priorità dei progetti.

Ad esempio, la priorità è quella di iniziare con le attività di approvvigionamento, considerando che ciò vi offre un accesso più diretto e concreto al quartiere e, di conseguenza, un cambiamento di mentalità? Oppure la priorità è quella di iniziare con la produzione da fonti rinnovabili, poiché è proprio questo che manca all'attuale sistema energetico?

L'obiettivo più importante di questa discussione non è la soluzione in sé, ma il fatto che tutti noi riusciamo a trovare una soluzione senza che il dibattito degeneri. I vostri primi compagni di squadra sono le risorse più preziose in qualsiasi progetto. Pertanto, dobbiamo trovare un modo per affrontare questa discussione su questioni che ci coinvolgono personalmente, senza far entrare in gioco i sentimenti personali. A tal fine proponiamo la "metodologia PO con Pro".

STRUMENTO 5: Metodologia PO con PRO [154]

Il metodo "PO con Pro" si ispira al comandante Maquet della Marina degli Stati Uniti e si basa su un rituale di conversazione collettiva che aiuta il dialogo ad andare avanti senza finire nel vicolo cieco dell'accordo unanime. Il fattore chiave di successo di questo metodo è riconoscere che tutti i membri del gruppo hanno un valore per il gruppo e che le loro idee non sono legate a quel valore. Un'idea non danneggia né favorisce il ruolo di una persona all'interno del gruppo.

Fase 1: Ogni persona che ha un'idea esprime il desiderio di presentarla al gruppo. Il facilitatore della conversazione tiene traccia di tali espressioni per assicurarsi che tutte le idee vengano ascoltate.

Fase 2: Le idee vengono presentate da chi le propone. La presentazione deve essere il più chiara possibile e mettere in evidenza, in particolare, le esigenze in termini di impegno, competenze personali e dedizione da parte di chi propone l'idea per metterla in pratica. La presentazione non deve essere interrotta, salvo per domande volte a chiarire aspetti generali.

Fase 3: Ogni partecipante alla riunione è invitato personalmente a esprimersi su questa presentazione. Può esprimere due tipi di feedback (questo dovrebbe essere specificato al momento di fornire il feedback). Il primo tipo di feedback è un «punto di preoccupazione» che riguarda lacune o insidie individuate dal partecipante in base alla propria comprensione. Il secondo tipo di feedback è costituito da «proposte», relative alla risoluzione di un problema o di una lacuna nella presentazione.

Fase 4: La persona che propone l'idea risponde al feedback adattando la propria presentazione. **Fase 5:** Una volta che la presentazione è definitiva, il facilitatore può utilizzarla per aiutare il team a realizzare l'Analisi SWOT dell'idea (vedi sotto).

Fase 6: Una volta effettuata l'Analisi SWOT, il team può prendere una decisione sull'idea analizzata. È importante che il facilitatore sostenga la decisione sulla base dell'analisi.

La fase successiva dello sviluppo del vostro progetto dovrebbe concentrarsi maggiormente sulla comprensione del contesto e dei modelli che il vostro progetto può sfruttare. Per questa analisi, due degli strumenti più utilizzati per l'analisi di mercato sono: il PESTEL e l'Analisi SWOT. Il PESTEL analizza le forze di mercato esterne al vostro progetto, mentre l'Analisi SWOT analizza quelle interne. In generale, vi consigliamo

di effettuare queste analisi in gruppo e in modo collaborativo. Di solito è possibile trovare anche documentazione di supporto presso la Camera di Commercio o nelle associazioni di categoria.

3.2 ANALISI PESTEL⁸

L'analisi PESTEL è l'acronimo di uno strumento utilizzato per identificare le forze macro (esterne) che un'organizzazione deve affrontare. Le lettere stanno per Politico, Economico, Sociale, Tecnologico, Ambientale e Legale. A seconda dell'organizzazione, può essere ridotta a PEST oppure possono essere aggiunti alcuni ambiti (ad es. Etico). Ecco alcuni principi guida sui criteri della vostra analisi PESTEL:

- **Politica:** questa sezione della vostra analisi dovrebbe esaminare il contesto governativo del vostro progetto. Quali sono i livelli di governance nazionale e sovranazionale con cui dovrete confrontarvi? Anche il regime fiscale e gli altri contributi che incideranno sul vostro bilancio dovrebbero essere elencati qui. Infine, tenete conto anche di ulteriori stakeholder non governativi e attori economici che hanno un peso sul vostro progetto e sul suo sviluppo.
- **Economico:** questa sezione è dedicata ai fattori che potrebbero influire sul vostro modello di business e sulla sua redditività economica. È una buona occasione per reperire alcuni dati relativi agli aspetti fondamentali delle vostre attività, dai prezzi dei materiali alle questioni relative agli appalti e alle condizioni bancarie.
- **Aspetti sociali:** questa sezione è dedicata principalmente alla comprensione del contesto sociale del vostro quartiere. Per questa parte dell'analisi, potete avvalervi di ricerche sulle esigenze e i desideri del vostro quartiere. Approfondiremo questa analisi anche nel prossimo capitolo del presente rapporto.
- **Tecnologico:** questa sezione è dedicata all'analisi del contesto tecnologico e tecnico in cui si sta evolvendo. Quali sono le tecnologie disponibili e come utilizzarle per il proprio progetto. Quali tipi di interruzioni possono influire sul proprio progetto e quali sono i criteri tecnici che si dovranno considerare durante lo sviluppo del progetto.
- **Ambiente:** Questa sezione è dedicata alle norme, alle regole e ai regolamenti relativi alla tutela e conservazione dell'ambiente che dovrete prendere in considerazione durante il vostro progetto. È particolarmente interessante esaminare i piani urbanistici e la zonizzazione del vostro quartiere per capire in che tipo di contesto geografico vi trovate.
- **Aspetti giuridici:** questa sezione offre una panoramica generale delle norme e delle leggi che potrebbero avere un impatto il vostro progetto e la vostra organizzazione. Il progetto COMPILE ha prodotto un Rapporto giuridico sulle comunità energetiche [4] che può supportare le vostre discussioni.

L'analisi PESTEL potrà poi alimentare la vostra Analisi SWOT una volta che inizierete ad affrontare le varie componenti del vostro piano di progetto.

3.3 Analisi SWOT⁹

L'Analisi SWOT sta per Punti di forza, Punti deboli, Opportunità e Minacce del vostro progetto. Di seguito trovate il modello che potete utilizzare per l'analisi.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DEBOLI
Quali sono i principali vantaggi e il punto di forza unico del tuo progetto?	Quali sono le insidie e i rischi legati al tuo progetto?

⁸ La metodologia dell'analisi PESTER è stata sviluppata da Michael Porter ed è descritta in modo più dettagliato qui: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>

⁹ Troverete ulteriori informazioni su come effettuare un'Analisi SWOT qui: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/05/26/undertaking-a-swot-analysis/>

OPPORTUNITÀ Quali sono i benefici aggiuntivi e le esternalità positive derivanti dal progetto?	MINACCIA Quali sono i principali rischi per il progetto e gli svantaggi legati alla sua realizzazione?
---	---

Tabella 2 Analisi SWOT

Le due sezioni superiori mirano a delineare lo status quo, il valore intrinseco del progetto e gli elementi mancanti, al fine di individuarli all'interno della nostra comunità o attraverso partnership. Le due sezioni inferiori guardano al futuro e preparano le milestone fondamentali e le principali sfide che il nostro team di progetto dovrà affrontare.

L'Analisi SWOT si integra perfettamente con la Cronostruttura¹⁰ che realizzeremo quando inizieremo a costruire le nostre organizzazioni. Questa analisi dovrebbe inoltre permetterci di discutere collettivamente i servizi che decidiamo di fornire in quanto comunità energetica e di confrontare i progetti tra loro.

3.4 GESTIONE DEL RISCHIO

L'analisi dei rischi del vostro progetto è utile per diversi scopi. Innanzitutto, per discutere in gruppo e sensibilizzare sui vari punti critici del vostro progetto. In secondo luogo, per garantire chiarezza e trasparenza ai vostri partner finanziari. Una valutazione del rischio è una best practice per tutti i progetti, ma dovrete adattare i vostri criteri al tipo di progetto che intendete realizzare. La valutazione del rischio si svolge in tre fasi:

- **Fase 1:** Valutare il perimetro funzionale
- **Fase 2:** Identificare i rischi prevedibili e imprevedibili
- **Fase 3:** stabilire le priorità e mitigare i rischi, ove possibile

Il perimetro funzionale è l'ambito del vostro progetto e il livello di investimento, sia in termini di tempo che di impegno, che sarà richiesto al team di progetto. Il perimetro funzionale parte dai vostri obiettivi e dai risultati concreti attesi dal progetto. L'elenco delle domande che potete porvi per definire questo perimetro è riassunto nelle 5W e nelle 3H: Cosa / Chi / Quando / Dove / Perché / Come / Quanto / Come mai.

Sulla base di questa prima analisi dovrete essere in grado di creare la tabella dei rischi. Questa tabella raccoglierà tutti i rischi del progetto e verrà monitorata per tutta la durata del progetto al fine di garantire una pianificazione adeguata.

Rischio	Origine	Fattore scatenante	Minacce
Denominazione del rischio	L'origine è la ragione o le ragioni alla base di questo rischio	Il fattore scatenante è l'indicatore che il team di progetto può monitorare per verificare se il rischio si sta concretizzando	La minaccia è la conseguenza del rischio qualora si concretizzasse

Tabella 3: Tabella di mappatura dei rischi

I rischi sono di due tipi: rischi generici di progetto – che costituiscono la maggior parte dei rischi – e rischi specifici di progetto – per i quali dovrete identificare i rischi specifici del vostro ambiente e del vostro modello di business.

Rischi generici di progetto: i rischi generici sono quelli tipici dei progetti in generale. Tali rischi possono essere identificati attraverso 7 dimensioni. Si parte dal triangolo generale del progetto: Tempi, Costi, Qualità. La maggior parte dei rischi generici ruota attorno a queste tre dimensioni. Una volta esaminate queste tre dimensioni di base, è possibile aggiungere altre tre dimensioni: Processo decisionale, Innovazione e Complessità (correlata a

¹⁰ Si veda la sezione "Radicalizzazione" del prossimo capitolo.

attuazione). La dimensione finale è probabilmente più importante per il rischio è il team (ovvero i rischi legati ai team di progetto).

Rischi specifici del progetto: per il rischio specifico del vostro progetto, potete utilizzare lo strumento SWOT e il modello PESTEL (vedere le sezioni precedenti di questo capitolo).

Ora che abbiamo identificato il rischio, dobbiamo valutare la probabilità che tale rischio si verifichi e la minaccia ad esso associata. Questa parte è particolarmente importante, poiché è in questo momento che ci renderemo conto se il rischio che il nostro progetto comporta è sostenibile o meno. E quindi quanto dovrà essere drastica la nostra strategia di mitigazione del rischio.

Per calcolare la criticità del nostro rischio, proponiamo la seguente formula

$$\text{Criticità} = \text{probabilità del rischio} * \text{minaccia per il progetto}$$

Consigliamo di scegliere semplicemente una scala (da 1 a 5, ad esempio) per descrivere quanto sia probabile che il rischio si verifichi e quanto gravi sarebbero le conseguenze. Nei nostri esempi, 1 indica una probabilità del tutto improbabile e 5 una probabilità quasi certa. Per quanto riguarda la minaccia, 1 indica un impatto da basso a nullo sul progetto, mentre 5 rappresenta una minaccia critica per il progetto. Una volta calcolata la criticità di tutti i rischi del progetto, è possibile posizionarli su questo grafico:

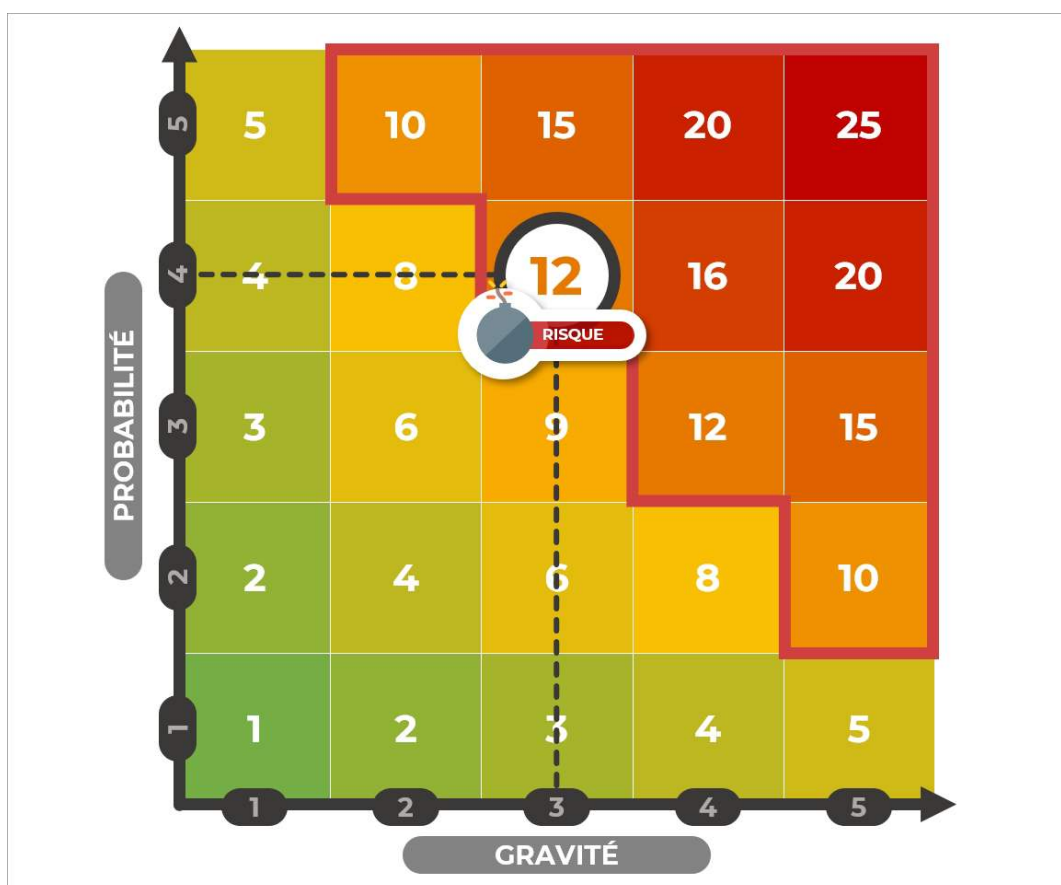


Figura 3 Grafico di valutazione del rischio (fonte: Openclassrooms) [155]

L'asse y rappresenta la probabilità, mentre l'asse x rappresenta la minaccia.

I rischi che si trovano nella parte rossa del grafico dovrebbero essere mitigati. Mitigare un rischio significa ridurne la probabilità o la gravità, al fine di evitare che si collochi nella parte rosso intenso del grafico. Per elaborare tali strategie, possiamo anche esaminare il fattore scatenante e cercare di prevenirne il verificarsi, oltre a monitorarlo più da vicino. Dovrebbe essere designata una persona specificamente responsabile per il monitoraggio di ciascun rischio specifico,

per garantire che nessuno venga trascurato durante la fase di attuazione del progetto. Infine, occorre predisporre un'altra strategia per far fronte alla riparazione dei danni nel caso in cui la minaccia si concretizzi. Tali strategie e valutazioni dovrebbero essere raggruppate nella tabella di valutazione del rischio. La tabella di valutazione del rischio dovrebbe essere monitorata per tutta la durata del progetto. Si tratta innanzitutto di un documento in continua evoluzione e di un punto di riferimento per il team di progetto.

Rischio	Origine	Fattore scatenante	Minacce	Tipo	Criticità	Strategia di mitigazione	Strategia di riparazione
Deno minazi one del rischio	L'origine è la base di questo rischio	Fattore scatenante	La minaccia è la conseguenza del rischio qualora si concretizza	Generico o specifico	Vedi formula sopra	Strategia per ridurre la probabilità	Strategia per ridurre la minaccia

Tabella 4 Tabella di analisi dei rischi

4 SEZIONE 4: COME POSSIAMO AUMENTARE L'ENTUSIASMO DEL NOSTRO QUARTIERE?

Non possiamo aiutare le persone se non ci piace passare del tempo con loro, se non le amiamo per quello che sono, non per quello che rappresentano, capisci? Innanzitutto, dobbiamo passare del tempo, dei bei momenti con le persone. Perché le persone lo percepiscono. Percepiscono se stai cercando di aiutarle senza amarle, se le stai evitando, se hai paura, magari un po' di disgusto, o se semplicemente ti stai divertendo. Non sono stupide. E adatteranno il loro comportamento di conseguenza. [...] Quindi, se si possiede questa "fratellanza", allora si ha una base solida per affrontare tutto il resto." Petit Manuel de travail dans l'espace public, Jérôme Guillet, p. 31

Una volta mobilitato il tuo gruppo di base e strutturato il tuo progetto, è il momento di coinvolgere un maggior numero di cittadini e stakeholder locali affinché aderiscano alla tua iniziativa. Si tratta di un processo che si verificherà naturalmente nella maggior parte delle iniziative basate sulla comunità. In questa sezione proporremo modi semplici per strutturare questo processo e fornire un linguaggio comune.

Esistono numerose strategie di marketing, coinvolgimento e altre campagne per sensibilizzare l'opinione pubblica sulla vostra iniziativa. Vi incoraggiamo a osservare le tecniche utilizzate dalle PMI, dalle campagne politiche e dalle ONG nella vostra regione per trarne ispirazione.

In questa sezione proponiamo una metodologia di coinvolgimento ispirata all'approccio dell'Organizzazione Comunitaria¹¹ e alla metodologia sociodinamica [156]¹². L'obiettivo della nostra strategia di coinvolgimento è costruire una comunità energetica. Ciò significa un'organizzazione stabile che realizzerà progetti legati all'energia. Questo obiettivo sarà raggiunto coinvolgendo un numero sempre maggiore di stakeholder nella nostra iniziativa. Poiché disponiamo di tempo e risorse limitati per farlo, proponiamo di adottare una strategia denominata «strategie degli alleati». Fondamentalmente, questa strategia si basa sui principi dell'analisi sociodinamica e sul coinvolgimento graduale, al fine di organizzare le persone che sostengono la nostra iniziativa per creare slancio e far pendere l'ago della bilancia politica e sociale a favore del nostro progetto.

¹¹ L'organizzazione comunitaria è una metodologia volta a coinvolgere collettivamente le persone che vivono in una comunità, per aiutarle a rispondere a uno o più interessi di detta comunità. Questa metodologia è stata utilizzata principalmente negli Stati Uniti per dare voce ai quartieri emarginati e a basso reddito nell'affrontare le questioni sociali.

¹² La sociodinamica è una metodologia basata sul lavoro di Jean-Christian Fauvet e dell'Institut Bossard, una società di consulenza francese. Tali concetti hanno le loro origini nella gestione dei conflitti sociali a seguito della rivolta sociale del Maggio '68.

In questa sezione, rivolgiamo la nostra attenzione alle diverse forze attive nel vostro territorio locale. Stiamo esaminando l'intera composizione del nostro contesto comunitario, non solo le persone ma anche i gruppi e le organizzazioni.

La maggior parte delle campagne di coinvolgimento si articola in 4 fasi principali:

- **Riconoscimento:** mappare gli stakeholder e identificare i gruppi da coinvolgere. La fase di mappatura è fondamentale in quanto ci aiuterà a comprendere il contesto in cui operiamo. Inoltre, determinerà le azioni specifiche che intraprenderemo nell'ambito della nostra strategia di coinvolgimento.
- **Coinvolgimento:** entrare attivamente in contatto con i vostri vicini. L'unico modo per coinvolgere le persone nella vostra
è farle conoscere l'iniziativa. "Da vicino e in modo personale" è un modo per definirlo nel caso delle comunità energetiche, poiché stiamo proponendo un progetto collettivo locale. Pensate a come aiutare le persone a entrare in contatto con il vostro progetto a livello personale, e lasciate che questo guidi le vostre interazioni.
- **Radicalizzazione:** informare, formare e coinvolgere le persone che aderiscono alla vostra iniziativa. Non lasciatevi fuorviare
dalla parola: non c'è nulla di radicale in questo processo. La radicalizzazione si riferisce semplicemente all'aumentare il livello di interesse dei vostri vicini. Il vostro obiettivo in questa fase è assicurarvi che il vostro progetto rimanga rilevante, interessante e di valore affinché i nostri membri si uniscano e continuino a partecipare alle attività collettive.
- **Espansione:** far crescere la rete in cerchi concentrici attorno ai nostri membri attuali. Per convincere l'intero quartiere, ogni nuovo membro convincerà il proprio vicino a unirsi, il quale a sua volta coinvolgerà un altro membro della comunità, e così via.

Nei capitoli seguenti presenteremo diversi strumenti che possono essere utilizzati per lavorare collettivamente alla vostra

strategia di coinvolgimento. L'iniziativa Climate KIC ha realizzato un libro che descrive l'implementazione di questi e altri strumenti, attraverso il concetto della strategia dei "Transition Hubs" [150].

4.1 RICONOSCIMENTO

La fase di mappatura è fondamentale per una serie di ragioni. La prima è che vi aiuterà a comprendere il vostro ambiente circostante. La seconda è che vi metterà a confronto con le vostre convinzioni e supposizioni sulle persone che vi circondano. In quanto gruppo comunitario, il vostro obiettivo è quello di convincere le persone a condividere il vostro punto di vista e incoraggiarle a unirsi alla vostra iniziativa. Tuttavia, è probabile che nello stesso territorio siano in corso contemporaneamente molti progetti diversi. Il processo di mappatura vi aiuterà a individuare i punti in comune e a definire una strategia che sfrutti tali sovrapposizioni.

Vi consigliamo di eseguire la mappatura in due fasi: innanzitutto elencate tutti gli stakeholder, poi valutate il loro atteggiamento nei confronti del vostro progetto. A tal fine, proponiamo un approccio in due fasi: Mappatura degli stakeholder e Analisi degli stakeholder.

Ci riferiamo alle persone o alle organizzazioni che costituiscono il tessuto sociale del vostro quartiere, città, distretto, provincia, ecc. Uno strumento fondamentale quando si avvia un progetto di energia comunitaria è quello di "appropriarsi" dei principali spazi di interazione pubblica del proprio quartiere (mercati, piazza principale, parco pubblico e luoghi di ritrovo). Al di là di tecniche e concetti complessi, le iniziative si basano, in origine, sull'interazione sociale. Tenetelo presente durante tutto questo processo di coinvolgimento.

4.1.1 Mappatura degli stakeholder [157]

L'essenza dell'esercizio di mappatura è quella di offrirvi l'opportunità di individuare gli stakeholder presenti nel vostro territorio che potrebbero influire sul vostro progetto e che avranno un impatto sulla vostra catena del valore. Questo processo può essere svolto semplicemente elencando gli attori con il vostro gruppo su una lavagna. Ecco alcuni aspetti da tenere a mente quando si effettua una mappatura degli stakeholder:

- **Gli stakeholder sono innanzitutto persone. Alla fine dovete convincere le persone, non le organizzazioni:** anche se mappate organizzazioni o gruppi, alla fine dovete convincere le persone all'interno di tali

organizzazioni del vostro progetto. Pertanto, quando effettuate un esercizio di mappatura degli stakeholder, cercate di annotare sempre un nome per ogni stakeholder che state definendo. Ciò vi sarà utile durante i prossimi esercizi, quando dovrete valutare il loro interesse e il loro allineamento con l'obiettivo del vostro progetto.

- **La mappatura degli stakeholder non è mai completa:** il vostro elenco continuerà a crescere nel corso del progetto, ed è assolutamente normale.
- **Pensa alla posizione geografica dei tuoi stakeholder:** maggiore è l'interazione che hai con le persone, maggiore è la probabilità che siano aperte alle tue idee e/o più facile sarà per te comprendere le loro motivazioni e il loro posizionamento. Se stai considerando attori locali, è importante suddividere la tua comunità dal punto di vista spaziale e considerare il luogo in cui vivono o dove si trova la loro attività.

Insistiamo sull'ubicazione fisica degli attori per un paio di motivi: in primo luogo vi aiuterà a concentrarvi sulle persone che stanno dietro alle organizzazioni. Per coinvolgere gli attori locali, dovrete convincere le persone che fanno parte del loro team. In secondo luogo, conoscere la sede effettiva dell'attività o l'ubicazione delle persone che state cercando di coinvolgere vi aiuterà a organizzare azioni rilevanti per loro. Ad esempio, se state cercando di far cambiare idea alla municipalità riguardo alle condizioni di vita negli alloggi popolari: andate a fare una doccia sul prato del responsabile dell'urbanistica della municipalità.¹³ Alcuni strumenti per la mappatura degli stakeholder sono:

STRUMENTO 6: L'Albero degli Attori [150]

Il modello dell'albero degli attori è uno strumento visivo che aiuta a identificare, elencare e raggruppare la miriade di stakeholder coinvolti nel progetto. Gli stakeholder sono rappresentati come le radici di un albero che alimenterà e porterà avanti il processo di innovazione di sistema, rappresentato dalla chioma dell'albero. Il tronco dell'albero rappresenta la sfida da affrontare.

Fase 1: Prendete un foglio di carta e disegnateci sopra un albero.

Passo 2: Insieme al vostro gruppo, scrivete sul tronco dell'albero la sfida che state affrontando attualmente come gruppo. È possibile che all'inizio ci siano più di una sfida. Incoraggiate i membri del gruppo a specificare cosa intendono per ciascuna sfida, per facilitare la comprensione all'interno del gruppo. Potete usare dei post-it se vi è più comodo.

Passo 3: Una volta che avete disposto tutte le vostre sfide, provate a sintetizzare tutti i post-it in un'unica frase che riassume la sfida che state affrontando come gruppo. Scrivete questa frase sul tronco dell'albero.

Fase 4: Una volta definita la sfida, cercate di definire il contesto in cui operate. Qualsiasi aspetto che riteniate rilevante per gli stakeholder della vostra sfida è rilevante¹⁴. In questa fase, riflettete anche su come il vostro problema stia influenzando gli stakeholder. Raccogliete le informazioni sul contesto sui rami dell'albero.

Fase 5: Sulla base della vostra sfida e del contesto, passate a identificare le categorie di stakeholder legate al vostro progetto (ad esempio: governo, ONG, PMI, fornitori, soggetti finanziatori, ecc.). Per ogni categoria, aggiungete un ramo principale e scrivetevi sopra il nome della categoria.

Fase 6: Una volta individuate le categorie, passa ora a individuare i singoli stakeholder per ciascuna categoria. Aggiungete un ramo principale per ogni stakeholder sotto il ramo principale della categoria.

Passo 7: Infine, cercate eventuali elementi mancanti e stakeholder che al momento non figurano in questo albero.

Passo 8: Una volta completato l'albero, prendetevi un po' di tempo per riflettere in gruppo sull'esercizio. Ponetevi domande del tipo: Quanto è stato utile questo processo per il nostro gruppo? Avete scoperto qualcosa di nuovo?

¹³ Questo è un esempio di un'azione reale organizzata dall'Unità di Organizzazione Comunitaria di Gennevilliers in Francia.

¹⁴ È particolarmente importante, nella costruzione di una comunità, mettersi nei panni delle persone che subiscono per prime l'impatto. L'organizzazione comunitaria fa riferimento al concetto di "primi interessati". Si riferisce alle persone che vivono effettivamente il problema che state cercando di risolvere. Nella nostra metodologia, ciò si riferisce agli stakeholder del vostro quartiere che vivono in prima persona la questione su cui vi state concentrando.

Hai già individuato gli stakeholder chiave per la tua iniziativa? Quali stakeholder, sfide o informazioni sul contesto ti hanno sorpreso?

Una volta che hai elencato e organizzato i tuoi stakeholder, puoi passare all'analisi del loro posizionamento rispetto al tuo progetto.

4.1.2 Analisi degli stakeholder

Una volta ottenuto l'elenco degli stakeholder, possiamo iniziare a valutare in che misura gli stakeholder identificati possano essere favorevoli o meno al nostro progetto di comunità energetica. L'obiettivo di questa analisi dovrebbe essere quello di definire le vostre azioni e sostenere lo sviluppo del vostro progetto nella fase di assorbimento (vedi sezione 4.2). Puoi effettuare questa analisi attingendo all'esperienza, ovvero attraverso le conoscenze del gruppo ristretto della tua comunità, oppure adottando un approccio più sistematico. In entrambi i casi, l'obiettivo è valutare se gli attori sono favorevoli, contrari o indecisi riguardo al tuo progetto. In questo capitolo ti proporremo un parametro per la tua analisi degli stakeholder. Esistono molti parametri tra cui potete scegliere, ma tutti i metodi hanno lo stesso obiettivo: come dare priorità ai vostri sforzi come gruppo per coinvolgere il maggior numero possibile di persone. Ogni criterio che sceglierete vi fornirà un quadro di riferimento diverso. Troverete altri parametri per l'analisi e modelli di riferimento nel kit di strumenti visivi di Climate KIC.

4.1.3 Analisi sociodinamica

Quando si utilizza l'analisi socio-dinamica, gli attori vengono valutati in base a un unico criterio: l'energia impiegata dall'attore in relazione al nostro progetto [158]:

- **L'energia sinergica** è l'energia impiegata a favore del nostro progetto. L'energia qui è definita come "iniziativa", ovvero la quantità di azione intrapresa dall'attore senza che gli sia stato chiesto di agire.
- **L'energia antagonista** è l'energia impiegata contro il nostro progetto. In questo caso, l'energia è definita nel senso di energia spesa per portare avanti un progetto concorrente.

Il vantaggio di questo criterio di valutazione è che è relativamente privo di giudizi. Pertanto, permetterà al nostro gruppo ristretto di discutere con chiarezza su quali gruppi di persone dare la priorità man mano che sviluppate il vostro progetto. Quindi, come possiamo classificare questa energia (più e meno sono solo denominazioni per facilitare il dialogo durante l'analisi):

Energia sinergica	Descrizione
Più 1	Non prende l'iniziativa e non risponde alle nostre proposte
Più 2	Non prende l'iniziativa, ma risponde alle nostre proposte
Più 3	Prende l'iniziativa, ma si ferma se non viene sostenuto
Più 4	Prende l'iniziativa e va avanti a prescindere da tutto

Tabella 5 Tabella di classificazione dell'energia sinergica

Energia antagonista	Descrizione
Meno 1	Probabilmente non agisce e non cerca un compromesso
Meno 2	Probabilmente agirà per un altro progetto e cercherà un compromesso
Meno 3	Probabile che si dedichi a un altro progetto e che si unisca a un obiettivo
Meno 4	Probabile che si dedichi a un altro progetto e che non persegua mai un , a prescindere da tutto

Tabella 6: Tabella di classificazione dell'energia antagonistica

Possiamo discuterne in gruppo esaminando l'elenco degli stakeholder e assegnando un voto a ciascuna di esse. Per alcuni attori, questo esercizio di valutazione potrebbe risultare difficile. Un modo per effettuare una scelta consiste nel contare il numero di azioni di coinvolgimento¹⁵ compiute dall'attore in generale e poi il numero di azioni di coinvolgimento a favore

¹⁵ Le azioni di coinvolgimento sono definite come un'azione compiuta dall'attore nella direzione del progetto, ad esempio: partecipare a una riunione, iscriversi a una newsletter, partecipare a una marcia di protesta, ecc.

del progetto. Ciò dovrebbe fornire una buona idea dei potenziali voti rispettivamente per l'Energia Sinergica e l'Energia Antagonista.

Il che ci porta alla seguente suddivisione degli attori, che raggruppiamo in 8 grandi categorie:

Synergy	4	Engaged	Golden Triangle	Golden Triangle	Dark Pit
	3			Wavers	Reactionary
	2		Wavers	Opponent	
	1	Passive	Moaners		
		1	2	3	4
Antagonism					

Figura 4 Grafico sociodinamico (Fonte: Gestire progetti delicati: un approccio laterale)

I Passivi: Si tratta della maggioranza delle persone del vostro quartiere. Sono persone che non hanno alcuna opinione riguardo all'iniziativa. Sono anche il gruppo che può far pendere l'ago della bilancia politica e culturale se decidessero di aderire all'iniziativa. Rappresentano l'obiettivo finale della vostra iniziativa, ma non hanno né il tempo né la capacità di partecipare a nessuna iniziativa. Pertanto, non ha senso cercare di coinvolgerli. Si uniranno una volta che l'organizzazione sarà attiva e funzionante.

Il Triangolo d'Oro: si tratta di attori che presentano un'elevata sinergia e un basso livello di antagonismo, ma con quel tanto di antagonismo che basta per essere critici nei confronti dell'iniziativa e quindi fornire spunti preziosi quando vengono consultati e coinvolti. Sono persone che dovrete tenere vicine alla vostra iniziativa e coinvolgere in un dialogo per spingerla nella giusta direzione.

I Coinvolti: questo è il vostro nucleo centrale, le persone che sono convinte e talvolta vanno ben oltre il previsto. I leader delle vostre iniziative si collocano probabilmente in questa fascia (+4; -1). È importante, quando si effettua questa analisi, non trascurare questo gruppo e inserirvi effettivamente voi stessi in questo grafico. Se non vi collocheste in questa sezione, potreste riconsiderare la vostra analisi.

Gli **Indecisi:** sono persone che vogliono fare qualcosa ma possono schierarsi da entrambe le parti del dibattito. Questo è il nostro obiettivo secondario. È fondamentale non confondere gli "indecisi" con persone prive di opinione: si tratta piuttosto di un gruppo di attori che tendono a essere opinion leader, ben integrati nella comunità, ma ai quali potrebbe mancare una buona ragione, una mano tesa, un'opportunità divertente per aderire all'iniziativa.

I brontoloni: sono persone con scarsa sinergia e scarso antagonismo. Sono vicini ai passivi, ma di solito provano un malessere generale nei confronti del sistema. Aprono la discussione ma non sono pronti a impegnarsi.

Gli Oppositori: sono persone che non sostengono attivamente la nostra iniziativa. Ciò non significa necessariamente che siano contrari, ma semplicemente che hanno altre priorità. A causa delle risorse e del tempo limitati della nostra comunità, dovremo competere.

I Reazionari: sono i veri oppositori della nostra iniziativa. Hanno forti obiezioni nei confronti della nostra iniziativa e propongono attivamente misure per contrastarla. Il dialogo con loro è solitamente chiuso. Va notato che gli oppositori e i reazionari non sono persone contro cui combattere. Semplicemente non siamo allineati in quel momento, e questa dinamica sociale si basa sull'ottimizzazione delle risorse e del tempo.

Il «Dark Pit»: Questo gruppo è composto da persone che hanno ottime connessioni e sono molto attive nella comunità. Di solito fanno parte anche di molte altre iniziative e, di conseguenza, si muovono in ogni direzione possibile. Questo gruppo è un «Dark Pit» perché consumerà l'energia del team principale spingendoci in molte direzioni contemporaneamente.

L'obiettivo chiave della nostra strategia di coinvolgimento sono gli Indecisi. L'obiettivo finale della nostra strategia di coinvolgimento sono i Passivi. Ci rivolgiamo a potenziali alleati per creare slancio e convincere la comunità più ampia ad adottare la nostra iniziativa. Naturalmente, nel corso della nostra strategia, le persone si sposteranno su questa mappa, pertanto è importante ripetere questa analisi regolarmente.

Dobbiamo comprendere che la maggior parte degli stakeholder all'interno del nostro territorio semplicemente non dedicherà energie al nostro progetto, né a nessun altro progetto. La maggior parte della popolazione locale rimarrà inerte. L'obiettivo di questa analisi è stabilire le priorità delle nostre azioni. L'obiettivo non è ignorare gli inattivi, ma piuttosto dare priorità ai primi ad adottare l'iniziativa.

Questa analisi si basa sul presupposto che le persone abbiano tempo e capacità di azione limitati. Pertanto, ogni partecipante sta compiendo una scelta: dedicare tempo e impegno al nostro progetto piuttosto che a un altro. A volte, alcune persone dispongono di più tempo ed energia rispetto ad altre. Può essere utile avvalersi di questi attori chiave per creare convergenza tra progetti concorrenti.

Tenete presente che, sebbene possiate aver classificato alcuni stakeholder in quelle categorie meno favorevoli al vostro progetto, ciò non significa che questi stakeholder siano "persone cattive". Potrebbero avere priorità o opinioni diverse dalle vostre, ma meritano comunque di essere trattati con rispetto.

4.2 4.2 ASSORBIMENTO

Ora che avete identificato e analizzato gli attori presenti nel vostro territorio, potete passare alla fase successiva. L'obiettivo principale in questa fase è individuare i membri della comunità che potrebbero voler aderire al vostro progetto e effettuare un investimento (finanziario o in altro modo) o sostenere la comunità energetica. Per aiutarvi a stabilire le priorità, vi proponiamo una versione adattata della mappa sociodinamica:

4	Leader: favorevole al progetto	Attivista: favorevole e attivo a sostegno del progetto	Indeciso	Irremovibile
3		Indeciso		Attivista: contrario
2				
1	Irremovibile			
	1	2	3	4

Figura 5 Tabella sociodinamica adattata

Abbiamo semplificato la mappa in 4 tipologie di attori. Questa semplificazione ci permette di semplificare il modo in cui concepiamo il profilo delle persone, in relazione alla nostra strategia di coinvolgimento. Ciò semplificherà anche la nostra analisi durante le discussioni nel quartiere. Partiamo da una domanda: questa persona potrebbe essere interessata all'argomento che state affrontando con il vostro progetto? Se no, si tratta di un "irremovibile". Se sì, allora dobbiamo classificare ulteriormente questa persona.

Irremovibili: gli irremovibili sono quelli meno propensi a cambiare la propria posizione. Sono troppo occupati, rigorosamente contrari al vostro progetto o non pronti a partecipare a nessuna iniziativa. Si tratta di una parte significativa della vostra popolazione, ma riconoscerli vi permetterà di concentrare le vostre energie sulle persone che potreste

coinvolgere. Il loro status cambierà nel tempo e, man mano che metterai in atto la tua strategia di coinvolgimento, attiverai naturalmente un numero maggiore di “irremovibili”, che si integreranno in altri gruppi della tua analisi.

Se questo attore è interessato o sta lavorando su un argomento simile a quello che il vostro progetto potrebbe affrontare, allora potrebbe rientrare in una delle tre categorie seguenti:

Leader: sono gli stakeholder che porteranno avanti il vostro progetto o un altro progetto. Non hanno bisogno né di sostegno né di incoraggiamento. I leader favorevoli fanno parte del vostro gruppo principale. Tuttavia, i leader contrari molto probabilmente non aderiranno al vostro progetto. L’obiettivo principale quando comunicate con i leader contrari dovrebbe essere quello di mettere in evidenza i vostri obiettivi comuni, portando avanti entrambi i progetti.

Attivisti: questi stakeholder sono i più importanti, vi aiuteranno a realizzare il vostro progetto e a sostenere la crescita della comunità. Gli attivisti sono i veri portavoce delle azioni e delle proposte del progetto comunitario. Devono organizzarsi collettivamente e passare all’azione. Il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di rafforzare i nostri attivisti e convincere altre persone attive a unirsi al nostro progetto. Questo dovrebbe essere l’obiettivo principale della nostra strategia di coinvolgimento.

Indecisi: Costituiscono la maggioranza degli stakeholder del vostro territorio. Queste persone potrebbero voler impegnarsi, ma non hanno un’idea chiara di come farlo. La maggior parte di loro possiede convinzioni e motivazioni che potrebbero spingerle ad agire. Il nostro obiettivo è scoprire tali motivazioni e capire come possano essere compatibili con il nostro progetto. Il primo obiettivo da perseguire è mobilitare gli indecisi affinché agiscano. Possono agire a favore di qualsiasi progetto, ma per il semplice fatto di diventare attivi si avvicineranno agli attivisti, con i quali potremo collaborare in futuro. Il nostro obiettivo finale dovrebbe essere quello di contrastare la mancanza di motivazione e di azione a livello di quartiere; il nostro progetto è una possibilità, ma qualsiasi tipo di azione costituirà un passo positivo nella giusta direzione. Come ben sintetizzato da Adrien Roux, animatore di Alliance Citoyenne¹⁶: *«Il mio primo nemico è la disperazione, la disperazione che non ci sia nulla che possiamo fare per cambiare le cose e che quindi sia inutile agire. È la morte dell’azione concreta»*.

Il nostro obiettivo come gruppo centrale dovrebbe essere quello di mobilitare le persone. Ancora una volta, i progetti competono per il tempo e lo spazio mentale delle persone, non contro gli obiettivi degli altri. Pertanto, dovremmo rivolgerci a ciascun gruppo con una metodologia diversa. Ogni stakeholder richiederà approcci diversi per avvicinarlo al vostro progetto o avrà bisogno di uno strumento adatto al proprio livello di coinvolgimento (affronteremo questo aspetto nella scala di coinvolgimento). I leader e gli attivisti possono spesso essere raggiunti organizzando incontri, sessioni informative e festival. Chiamiamo queste attività **«azioni pull»**, ovvero azioni in cui è l’attore a dover compiere il primo passo. Per gli indecisi, dovremo utilizzare metodi più «intrusivi» per portare i nostri messaggi direttamente a loro. Chiamiamo queste azioni **«azioni push»**: azioni che proietteranno il nostro messaggio al pubblico di destinazione, come campagne telefoniche, manifesti, volantini o programmi radiofonici.

Le azioni “push” sono rivolte al pubblico (intransigente e indeciso). L’obiettivo di questo tipo di azioni è raggiungere i gruppi di indecisi. Il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di ampliare la cerchia del nostro nucleo centrale e portare avanti l’iniziativa. Ma nel frattempo, dobbiamo anche sostenere la nostra base di attivisti e approfondire la nostra comprensione delle problematiche del quartiere al fine di costruire un’organizzazione rilevante. Queste azioni presentano due diversi tipi di approccio: l’approccio comunicativo, che consiste nel diffondere il proprio messaggio; e l’approccio di ascolto, che consiste nel raccogliere input e avviare discussioni nella comunità locale. Queste due azioni vanno di pari passo.

¹⁶ Alliance Citoyenne, con sede a Grenoble (Francia), è un’alleanza di associazioni che si occupa di organizzazione comunitaria e mira a diffondere i principi dell’organizzazione comunitaria in Francia. Questa citazione è tratta dal «Festival des Libertés» che si è tenuto a Bruxelles il 23 ottobre 2018. Registrazione: <https://youtu.be/BltLHQAshCo>

4.2.1 Azioni di promozione

Queste azioni sono solitamente considerate azioni di comunicazione tradizionali, come volantini o spot radiofonici. Le azioni “push” si collocano di solito all’inizio dell’iniziativa. Rappresentano un ottimo modo per raggiungere nuovi gruppi di stakeholder.

In generale, non tutti i gruppi hanno un’idea chiara dei canali e degli strumenti da utilizzare per comunicare con la comunità in generale. Il primo passo è definire una strategia. Ecco perché proponiamo di seguito una breve guida per sviluppare una buona strategia di comunicazione. Il secondo passo sarà quello di esplorare i media e i canali a vostra disposizione.

STRUMENTO 7: Come creare una strategia di comunicazione [159]

L’Università del Kansas ha creato una guida per il coinvolgimento della comunità con una sezione specifica dedicata alla stesura di un piano di comunicazione. La creazione di tale piano si articola in 6 passaggi:

Fase 1: Identificate lo scopo della vostra comunicazione

Quali sono gli obiettivi principali della vostra comunicazione, quale risultato volete ottenere? Al termine della discussione su questa sezione dovrete avere un obiettivo chiaro, nonché i parametri con cui misurerete il vostro successo.

Fase 2: Identificare il proprio pubblico

Questa parte può basarsi sulla mappatura descritta in precedenza. È possibile integrare le proprie intuizioni aggiungendo informazioni provenienti da altre attività, quali incontri e portatori di messaggi (vedere la sezione 4.2.2). Questa parte del piano dovrebbe derivare dalla vostra strategia generale di coinvolgimento (ovvero il lavoro svolto nel corso della sezione 4).

Fase 3: Pianifica e progetta il tuo messaggio

Ci sono due aspetti principali da considerare nella progettazione del messaggio. Il contenuto, che deve essere pertinente per il pubblico che si intende raggiungere. Un consiglio generale: siate concisi, incisivi e includete un invito all’azione (evento, impegno, ecc.). La seconda parte da considerare è il canale, che deve anch’esso essere adattato al vostro pubblico di riferimento. Se avete accesso a un organo di informazione locale o a canali locali, questi sono solitamente i più efficaci e quelli che richiedono meno risorse.

Fase 4: Valuta le tue risorse

Fai un inventario delle tue risorse e capacità per orientare la scelta dei canali e dei mezzi di comunicazione per il tuo messaggio. Non dimenticare di considerare i vari strumenti già disponibili nella tua rete. Ci sono molte organizzazioni locali che saranno felici di offrirti opportunità di comunicazione. Se non sei in grado di mobilitare molte risorse per la tua comunicazione a livello interno, affidati ad alleati che ti sostengano.

Fase 5: Prevedere ostacoli ed emergenze

Dedica qualche minuto con il tuo team a fare il punto sui rischi per la tua strategia di comunicazione e i tuoi messaggi. Puoi utilizzare il modello di valutazione del rischio fornito nella sezione 3 come ausilio.

4.2.2 Azioni da intraprendere

Diffondere i propri messaggi è importante, ma forse ancora più essenziale è ascoltare le esigenze e le domande del proprio quartiere. L’organizzazione comunitaria si concentra in particolare sul “cogliere la rabbia” [160], ovvero ascoltare e comprendere le problematiche e le preoccupazioni di un quartiere locale per dare voce a tali esigenze mentre si costruisce il proprio progetto. Sono stati descritti una serie di strumenti per raccogliere queste informazioni, dal porta a porta ¹⁷ alle assemblee di quartiere ¹⁸. Qui proponiamo uno strumento che può risultare un po’ più semplice da attuare. Troverete una serie di tecniche di facilitazione

¹⁷ Il «canvassing» è utilizzato soprattutto in ambito politico per valutare il sostegno dei cittadini a una specifica candidatura. Consiste nell’andare di porta in porta per avere conversazioni individuali con i vicini. La logica alla base del «canvassing» è anche quella di una raccolta massiccia di dati per consentire l’analisi elettorale.

¹⁸ Le assemblee di quartiere o i consigli di quartiere sono incontri aperti che consentono ai cittadini di discutere collettivamente con i propri vicini questioni rilevanti a livello locale. È opportuno applicare le tecniche di animazione specifiche per i grandi gruppi al fine di garantire la raccolta del maggior numero possibile di feedback diversificati.

Tecniche e strumenti per grandi gruppi in «Energia comunitaria: A guide to reclaiming power» [113], disponibile sul sito web di REScoop.eu.

STRUMENTO 8: Il Word Carrier [161]

Il «Word Carrier» è stato sviluppato dal collettivo «Lezard Politique» a Tours (Francia). Questo collettivo di attivisti e artisti era alla ricerca di forme innovative per intervenire negli spazi pubblici, in particolare nelle strade. Il «Word Carrier» è una sorta di mostra pubblica a sostegno del dialogo locale. L'obiettivo di questo meccanismo è quello di favorire le conversazioni tra attivisti e cittadini.

Fase 1: Scegliete una domanda: Il Word Carrier si basa su una domanda di ampio respiro, legata a una questione locale, che servirà ad avviare le discussioni (ad esempio: «Cosa significa per voi “benefici per la comunità”?»). Insieme al vostro team, scegliete una domanda senza una risposta ovvia e sufficientemente ampia da alimentare la discussione sull'argomento che desiderate affrontare con i vostri vicini. **Fase 2: Selezionate lo spazio giusto per mettere in atto la vostra azione.** Cercate un punto lungo una strada, in un percorso pedonale trafficato, ma senza troppo rumore. L'ideale è un luogo che garantisca che le persone vedano la vostra esposizione e abbiano il tempo e lo spazio per fermarsi a parlare.

Fase 3: Esponete la vostra domanda scritta su un grande pannello. L'obiettivo è raccogliere brevi risposte a questa domanda da esporre attorno al pannello, per mostrare la diversità delle risposte. Pertanto, potete anche esporre alcune delle risposte che avete già raccolto su altri pannelli disposti attorno alla domanda. Potete utilizzare il materiale a vostra disposizione: cartone, vecchie lenzuola, cartoncini, purché sia ben visibile.

Fase 4: Prestate attenzione agli spazi. I passanti eviteranno la vostra installazione se non offrite loro l'opportunità di partecipare allo scambio a diversi livelli. In generale, è possibile allestire tre spazi: uno spazio di scambio in cui gli attivisti interagiscono con i visitatori; uno spazio di osservazione in cui le persone possono osservare il nostro meccanismo e comprendere lo scopo della nostra azione senza impegnarsi in uno scambio, ma dando l'impressione di essere interessate alla vostra iniziativa; E un terzo spazio: uno spazio di fuga dove le persone possano semplicemente dare un'occhiata veloce alla nostra azione, raccogliere informazioni senza dare l'impressione di farlo. L'obiettivo di queste tre zone è ridurre al minimo il costo sociale¹⁹ della partecipazione.

Fase 5: Mostratevi indaffarati. La cosa più importante per gli attivisti che facilitano questa azione è evitare di sembrare “a caccia” di partecipazione cittadina. Cercate di mimetizzarvi con l'ambiente circostante o di dare l'impressione di essere impegnati nell'allestimento della mostra.

Passo 6: Avviate le discussioni. Quando avete la sensazione che un visitatore sia pronto a discutere, aprite il dialogo. Evitate di chiedere tempo («ha un momento per parlare?») o di scusarvi per averlo disturbato, ma avviate semplicemente una conversazione sulla reazione della persona alla domanda o alle risposte presenti nel vostro meccanismo.

Passo 7: Raccogli le risposte. Le discussioni ti offriranno l'opportunità di trovare “perle di conversazione”, frasi o idee tratte dalle risposte che non fanno ancora parte della mostra. Annota queste “perle” con il consenso del partecipante. Potrai poi aggiungerle alla mostra. Tutti questi contenuti saranno il risultato del “Word Carrier” e delle esperienze autentiche dei cittadini che guideranno le tue azioni.

Passo 8: Debriefing con il team. È importante tenere un debriefing con tutti gli attivisti che partecipano al meccanismo. Parlate delle risposte e degli scambi che avete avuto con i partecipanti. Per trarre insegnamenti da tali scambi, vi consigliamo di redigere anche un resoconto del meccanismo. Questo potrà essere condiviso durante altri eventi e discussioni relativi al vostro progetto o alle questioni che state cercando di risolvere.

¹⁹ Il concetto di costo dell'interazione sociale, o costo sociale, è stato teorizzato dal sociologo canadese Erving Goffman nel suo libro “Les rites d'interaction” (1974). Questo concetto spiega che partecipare a qualsiasi interazione sociale negli spazi pubblici comporta un costo. Per non “perdere la faccia”, esiste una serie di principi sociali che le persone seguono nelle interazioni pubbliche e che rendono l'impegno in tali interazioni un investimento maggiore, rendendone quindi improbabile il verificarsi.

Una volta ampliata la nostra rete di alleati, dobbiamo iniziare a costruire la nostra organizzazione, che è l'argomento della nostra prossima sezione. Un'altra serie di strumenti è disponibile nella guida alla facilitazione dei workshop del Segretariato dell'Isola Europea [162].

4.3 RADICALIZZAZIONE

In questa fase, miriamo ad accrescere il coinvolgimento dei nostri partecipanti al fine di ottenere un collettivo forte nel lungo periodo. Una delle questioni chiave nel coinvolgere le persone nella vostra azione è che ogni persona dispone di risorse limitate e cerca qualcosa di diverso in cambio del tempo e dell'impegno che dedica al vostro progetto. **Il nostro obiettivo principale dovrebbe essere quello di offrire il giusto passo di coinvolgimento alla persona giusta.**

Questo concetto è denominato «scala di coinvolgimento», che utilizziamo anche come base per la scala di maturità (vedi sopra). Si fonda sulla nozione di «costo sociale» di cui abbiamo discusso in precedenza: un partecipante che intende prendere parte a un'azione «realizzando un investimento» in essa in termini di tempo e impegno mentale. È naturale che alcune persone siano più caute nell'impegnarsi in un'azione, compiendo prima dei passi per testare l'iniziativa e assumendo solo gradualmente responsabilità sempre maggiori. È quindi importante offrire attività che corrispondano al livello di coinvolgimento a cui il partecipante è disposto a dedicarsi, altrimenti il partecipante rifiuterà o si annoierà. Per affrontare questo problema, diverse organizzazioni offrono ora un "catalogo di azioni" [152], in cui i cittadini possono scegliere un coinvolgimento "à la carte". L'obiettivo è consentire ai cittadini di scegliere il tipo di azioni che li attraggono di più. Il problema per la nostra organizzazione, tuttavia, è che le azioni più popolari spesso non sono quelle di cui abbiamo maggiormente bisogno. Ecco perché è importante disporre anche di una «scala di coinvolgimento».

STRUMENTO 9: La scala di coinvolgimento

La scala di coinvolgimento è una semplice tabella in cui, come gruppo ristretto, elenchiamo le azioni di coinvolgimento che possono essere intraprese dai nostri militanti. A ciascuna di queste azioni assegniamo un grado stimato sulla scala di coinvolgimento, in base al loro costo sociale percepito.

L'idea di questo esercizio non è quella di assegnare un voto alle persone o ottenere un punteggio sull'impegno, ma di avere un'idea delle azioni che possono essere proposte a un nuovo membro che entra a far parte del gruppo. L'obiettivo è quello di portare gradualmente il partecipante a compiere azioni sempre più impegnative. Lo scopo di questa scala è anche quello di individuare i benefici che i membri trarranno dalla partecipazione ad azioni più impegnative. Ci sono competenze concrete che devono essere sviluppate nei partecipanti che intraprendono azioni più complesse e rischiose; la scala può servire anche a tracciare un percorso di crescita per i membri.

Ora disponiamo di un processo chiaro per aumentare il coinvolgimento dei nostri membri. Dobbiamo iniziare ad assegnare alle persone compiti concreti. Una delle insidie da evitare nella gestione di un gruppo di volontari è quella di logorare le persone al punto da allontanarle dal loro stesso coinvolgimento. Allo stesso modo, le comunità energetiche rappresentano solitamente un'esperienza nuova per la maggior parte delle persone coinvolte. Pertanto, il percorso da seguire potrebbe sembrare impossibile e oscuro. Per alleggerire e illuminare la strada, proponiamo gli strumenti del crono-bilancio e della crono-pianificazione.

STRUMENTO 10: La struttura crono (crono-budget e crono-pianificazione) [157]

Come suggerisce il nome, un crono-budget è legato alla quantità di tempo a nostra disposizione per ottenere un risultato del progetto e al tempo necessario per ciascuna attività per raggiungere tale risultato. Una crono-pianificazione è semplicemente l'ordine in cui intendiamo impiegare questo budget in modo dettagliato.

Il primo passo consiste nello stimare il numero di ore a disposizione di ciascun partecipante del gruppo. Si tratta di un'attività che può essere svolta solo a livello individuale e che si evolverà man mano che ci concentreremo sul "quando" piuttosto che sul "quanto". Tutti i membri del gruppo indicano il tempo che possono dedicare all'iniziativa e noi raccogliamo i dati per ottenere il nostro cronobudget totale. Mettiamo quindi questo dato da parte. **Il passo 2 consiste nel suddividere il piano di progetto in attività.** Questo processo può essere lungo, ma fornirà informazioni fondamentali. Consigliamo di utilizzare il modello di piano di progetto fornito nella sezione "Come sviluppiamo il nostro progetto?" di questo rapporto. Senza entrare nel dettaglio di tutte le attività del progetto, potrebbe essere interessante concentrarsi su tutte le attività del mese a venire.

La fase 3 è dedicata all'assegnazione del tempo necessario per realizzare ciascuna attività. Quando si svolge questo processo collettivo, è utile ragionare in termini di cifre approssimative. Ci sarà sempre modo di adeguare i tempi di ciascuna attività man mano che procederemo con il progetto. Ora disponiamo del nostro budget completo. Possiamo già valutare se la tempistica del nostro progetto sia realistica o meno, tenendo conto delle nostre risorse.

Fase 4: pianificare le attività in un'agenda settimanale/mensile. Entriamo nella fase di pianificazione temporale esaminando l'effettiva organizzazione del calendario. Ora stiamo definendo punti precisi nel calendario in cui impiegheremo il tempo stanziato dai membri per portare a termine le attività previste. Di solito è proprio durante questo esercizio che si arriva a cifre più precise.

Fase 5: istituire solidi circuiti di feedback. Questa è la fase più importante. Man mano che procediamo nel progetto e scopriamo esattamente quanto tempo ciascuna persona può dedicare e quanto tempo richiedono determinati compiti, possiamo adeguare la pianificazione cronologica. È qui che i leader della comunità devono prestare attenzione a tenersi regolarmente in contatto con le persone che presentano grandi discrepanze tra il tempo promesso e quello effettivamente dedicato.

La struttura temporale della nostra organizzazione dovrebbe permetterci di individuare gli elementi della nostra organizzazione che non sono sufficientemente coinvolti o che lo sono troppo. Saremo inoltre in grado di avere discussioni più chiare con le persone riguardo al piano di progetto quando coinvolgeremo un numero maggiore di persone nell'iniziativa.

L'organizzazione della comunità energetica è ormai ben avviata per affrontare il progetto che state cercando di realizzare. Molte cooperative stanno ora valutando di espandere il proprio raggio d'azione, sia assumendo un nuovo servizio o un nuovo territorio, sia facendo crescere altre organizzazioni nella propria regione.

4.4 ESPANSIONE

Una volta raggiunta la stabilità come comunità energetica, spesso vi renderete conto concretamente che un progetto di transizione richiede più di un attore virtuoso. È necessaria una rete di attori che si sostengano a vicenda e cooperino per raggiungere una transizione territoriale completa. Da soli a volte si va veloci, ma non si va mai lontano. È tempo di creare una convergenza di interessi. A tal fine proponiamo le esperienze di due programmi cooperativi:

L'approccio Licht, implementato nel Brabante Fiammingo, in Belgio, è uno strumento perfetto per le persone interessate che potrebbero agire collettivamente per creare una comunità energetica. Un consorzio di associazioni fiamminghe, con il sostegno della cooperativa Ecopower e della regione, organizza una serie di workshop per coinvolgere le persone in ogni municipalità nella creazione della propria comunità energetica.

STRUMENTO 11: La metodologia LICHT [163]

La metodologia LICHT consiste in 7 sessioni per ogni gruppo LICHT, tra cui una sessione di ispirazione all'inizio e un evento finale in cui i diversi gruppi vengono riuniti per scambiarsi esperienze e discutere di ulteriori collaborazioni tra i gruppi già costituiti. L'obiettivo della metodologia è creare gruppi di cittadini che poi si trasformino in comunità energetiche. Il progetto LICHT del Brabante Fiammingo è attivo da 3 anni e ha dato vita a 9 cooperative energetiche sul territorio della regione.

Sessione 1: Sessione di ispirazione – un responsabile di un progetto di energia comunitaria esistente presenta le opportunità di intervento

- Argomenti: Ispirazione
- Azioni: discutere le opportunità e le soluzioni esistenti.

Sessione 2: Analisi iniziale e piano d'azione – L'obiettivo di questa sessione è far riconoscere ai cittadini le esigenze del proprio territorio.

- Argomenti: analisi dei bisogni, livello di ambizione
- Azioni: chiarimento delle aspettative e coordinamento, creazione di una pianificazione (a ritroso), tempistiche e accordi

Sessione 3: Come ottenere il sostegno pubblico – L'obiettivo di questa sessione è guidare i cittadini a lavorare collettivamente e coinvolgere il proprio quartiere.

- Argomenti: Come facilitare il funzionamento di gruppi di cittadini nuovi o esistenti? Come raggiungere e mobilitare altri cittadini?

- Azioni:

Sessione 4: Selezione dei progetti energetici – L'obiettivo della sessione 4 è mettere i gruppi all'opera e individuare potenziali progetti.

- Argomenti: Discussione sulla metodologia, parametri per valutare la fattibilità tecnica e finanziaria delle proposte di progetto, spiegazione del compito in preparazione alla sessione 5
- Azioni: Creare un elenco delle attività da svolgere e un elenco dei criteri

Sessione 5: Sviluppo di progetti energetici per i gruppi di cittadini – L'obiettivo di questa sessione è rendere operativi i progetti dei gruppi di cittadini.

- Argomenti: Descrizione e formalizzazione dei progetti, analisi delle caratteristiche tecniche, finanziarie e sociali.
- Azioni: suggerimenti per l'adeguamento e l'ottimizzazione della proposta di progetto, individuazione del sito, redazione e personalizzazione della proposta, discussione della proposta

Sessione 6: Valorizzazione/consolidamento – L'obiettivo di questa sessione è esplorare l'integrazione dei progetti guidati dai cittadini nel più ampio contesto comunitario. Il nostro obiettivo dovrebbe essere quello di coinvolgere gli stakeholder locali come le amministrazioni locali, altre iniziative e le reti esistenti.

Argomenti: Come integrare ulteriormente la partecipazione cittadina nelle attività delle municipalità relative alla transizione energetica locale?

- Azioni: Effettuare una mappatura degli stakeholder. Coinvolgere la municipalità e le reti pertinenti per dare visibilità ai progetti.

Sessione 7: Evento finale e analisi ex post del progetto avviato – L'obiettivo di questa sessione è dare risonanza all'iniziativa e incoraggiare la collaborazione.

- Argomenti: Come possiamo collaborare? Quali sono gli ostacoli e le esigenze delle nostre iniziative? Come individuare fonti di finanziamento pertinenti?
- Azioni: Discussione strutturata. Esercizio di raccolta degli ostacoli. Esercizio di mappatura dei finanziamenti.

Questa metodologia è stata sviluppata dal consorzio di Licht Vlaams Brabant: Ecopower, Ecolife, Klimaatnetwerk Vlaams-Brabant, REScoop Vlaanderen e la provincia del Brabante Fiammingo [164].

Il marketing sociale basato sulla comunità ²⁰ è una metodologia sviluppata negli Stati Uniti per sostenere progetti comunitari nel campo della ristrutturazione degli edifici. Questa metodologia è stata adottata e adattata dalla cooperativa Carbon Coop nel Regno Unito, nella regione del Greater Manchester. È stata utilizzata con successo per avviare progetti di ristrutturazione collettiva da parte dei proprietari di abitazioni. Il marketing sociale basato sulla comunità mira a rimuovere gli ostacoli all'azione, piuttosto che a convincere i cittadini ad adottare una determinata serie di comportamenti. Questo approccio è particolarmente utile per l'efficienza energetica e la ristrutturazione degli edifici.

STRUMENTO 12: Kit di strumenti per il marketing sociale basato sulla comunità [165]

Il CBSM è un approccio basato sui dati volto a promuovere il cambiamento comportamentale a livello comunitario. Si avvale di programmi pilota per rimuovere gli ostacoli relativi a un comportamento specifico che si intende modificare a livello comunitario.

Fase 1: Selezionare i comportamenti da promuovere. Per determinare quale comportamento affrontare, si consiglia di partire da ricerche preesistenti o da insiemi di elementi dell'abitazione (sistemi di riscaldamento, ventilazione e condizionamento dell'aria, involucro edilizio, porte e finestre, elettrodomestici, ecc.) e descrivere ogni possibile azione scomponendola in azioni indivisibili.

È quindi possibile stabilire le priorità di tali azioni valutandole in base a tre criteri: impatto, probabilità di successo, opportunità di mercato. Sommare il punteggio di ciascuna azione per individuare quelle più rilevanti per la propria organizzazione.

Fase 2: Identificare gli ostacoli e i benefici. Questa fase è dedicata all'individuazione degli ostacoli e dei benefici relativi alle azioni selezionate, specifici per il target che si sta cercando di raggiungere. Per determinare tali ostacoli e benefici specifici, fare riferimento alle ricerche esistenti e ai focus group. Il modo migliore per individuare tali ostacoli, se non si dispone di ricerche disponibili, è discuterne con il proprio gruppo target.

²⁰ Il «Community-based social marketing toolkit» è stato sviluppato dalla società di consulenza McKenzie-Mohr and Associate. È disponibile all'indirizzo www.cbsm.com

Fase 3: Sviluppare strategie. Una volta stilato l'elenco degli ostacoli e degli incentivi, potete ora sviluppare strategie per superare gli ostacoli e potenziare i benefici delle azioni che state proponendo alla comunità. Esistono molte strategie possibili da adottare e, per effettuare una selezione, vi consigliamo di avvalervi del supporto di specialisti della vostra rete. Troverete inoltre esempi nel Toolkit e nelle note del presente rapporto.

Fase 4: Testare le strategie in via sperimentale. Mettete alla prova le strategie che avete selezionato. Questa fase è particolarmente importante poiché vi consentirà di comprendere meglio le insidie delle vostre azioni, fornendovi al contempo un'idea dell'efficacia del meccanismo. Cercate sempre di misurare il vostro impatto e di calcolare il ROI. Quando possibile, utilizzate un gruppo di controllo. Inoltre, non esitate a modificare leggermente il vostro approccio nel corso dell'esperimento, al fine di ricavarne il massimo delle informazioni.

Fase 5: Attuare e valutare le strategie su larga scala. Quando inizierete a estendere la strategia scelta a una comunità più ampia, emergeranno una serie di ulteriori ostacoli legati al programma. Utilizzate degli indicatori per monitorare i vostri progressi e assicuratevi di poter cambiare rotta se necessario. Parlare con i destinatari dell'iniziativa è sempre un ottimo modo per ottenere un feedback concreto.

L'attuazione di un programma CBSM può comportare costi elevati, ma i risultati ottenuti in operazioni complesse come la ristrutturazione di edifici sono stati significativi. Nel frattempo, se disponete di risorse limitate, è sempre possibile condurre esperimenti su scala ridotta e ottenere sostegno dai partner della rete e dalle università. Federazioni europee come REScoop.eu, Energy Cities e Climate Alliance hanno avviato programmi per sostenere i propri membri in questa direzione.

Siamo giunti alla conclusione di questa sezione. Abbiamo proposto qui diversi strumenti per coinvolgere il vostro quartiere e far crescere la vostra iniziativa. Gli aspetti principali da ricordare sono:

- Mappare il territorio e raggruppare gli attori
- Analizzate il vostro territorio per stabilire le priorità delle vostre azioni
- Variare le modalità di intervento e ascoltare ciò che le persone hanno da dirvi
- Offrite le azioni giuste alle persone giuste
- Organizzatevi collettivamente, ma rimanete flessibili
- Collaborate con altre organizzazioni e reti.

Nel costruire la propria organizzazione, c'è una domanda che ricorre spesso: come costruire una governance sicura e stabile? La sfida di costruire un'organizzazione che rimanga fedele al proprio scopo nel corso degli anni è una sfida ben nota al movimento cooperativo. È questa l'esperienza che vi proporremo di seguito.

5 SEZIONE 5: COME FARESI COSTRUIAMO UN STABILE E DEMOCRATICA?

In questa sezione esploreremo diversi argomenti legati alla crescita e alla gestione di un'organizzazione di comunità energetica. Le comunità energetiche devono affrontare diverse sfide organizzative che le imprese tradizionali non incontrano, tra cui la leadership, la gestione dei volontari e dei dipendenti e lo sviluppo di un quadro di governance efficace. Le sezioni seguenti si concentreranno in particolare sulle ultime due questioni: i volontari e la governance.

Il ruolo dei leader cooperativi è essenziale sia per l'avvio di un'iniziativa, sia per la sua crescita. Tuttavia, poiché una comunità energetica è un progetto collettivo, è importante che i leader agiscano come facilitatori, piuttosto che come semplici direttori.

La gestione dall'alto verso il basso, non solo dei dipendenti ma anche dei volontari, nelle comunità energetiche tende a creare problemi, poiché di solito porta alla creazione di una gerarchia.

5.1 COINVOLGIMENTO E GESTIONE DEI VOLONTARI

L'obiettivo di questa sezione non è quello di commentare l'organizzazione interna della comunità energetica. Piuttosto, mira a fornire spunti su come formalizzare e organizzare il ruolo dei volontari nell'iniziativa.

I volontari sono essenziali per il funzionamento dei gruppi e delle organizzazioni basati sulla comunità. Pertanto, è fondamentale coinvolgere i volontari e sostenere il loro impegno costante come membri per tutta la durata della comunità energetica. Il volontariato rappresenta un'opportunità per i membri della comunità di dedicare il proprio tempo e dare un contributo prezioso alla comunità più ampia. Allo stesso tempo, essi hanno la possibilità di acquisire nuove competenze e migliorare la propria vita grazie a un forte senso di appartenenza a un'organizzazione solidale.

La chiave per una campagna di reclutamento e una gestione dei volontari di successo è una buona pianificazione. Quando si pianifica il lavoro con i volontari, è bene iniziare rispondendo alle seguenti domande:

- perché vogliamo dei volontari nella nostra organizzazione?
- Cosa ci si aspetta dai volontari?
- Cosa è necessario per garantire il buon esito del lavoro dei volontari?
- chi coordinerà il lavoro dei volontari?
- chi si occuperà del monitoraggio e fornirà supporto? e
- Quali risorse materiali e finanziarie sono necessarie per consentire il lavoro dei volontari?

Rispondere a queste domande richiede una preparazione e una pianificazione su come gestire e sostenere i volontari. Ogni volontario necessita di una qualche forma di formazione e sviluppo legata al proprio impegno a favore della comunità. L'obiettivo del volontariato non è sostituire il lavoro del personale, ma integrarlo. Quando possibile, raccomandiamo di formalizzare il rapporto tra i volontari e l'organizzazione comunitaria.

Di seguito forniamo una serie di strumenti a supporto di questo lavoro di volontariato:

Fase 1 - Utilizzare i contratti di volontariato

Al momento del reclutamento, i volontari devono avere ben chiari i propri ruoli. Raccomandiamo di utilizzare contratti di volontariato. Tali contratti dovrebbero assomigliare a un contratto di lavoro, con la differenza che il loro scopo è quello di fornire chiarezza sul ruolo e sulle responsabilità del volontario. Il contratto dovrebbe includere una descrizione dei compiti e delle responsabilità individuali, nonché l'impegno in termini di tempo. Il contratto dovrebbe inoltre includere una spiegazione di come il loro ruolo contribuisca agli obiettivi più ampi dell'organizzazione, nonché le opportunità di sviluppare le proprie competenze e approfondire l'area di interesse.

I contratti di volontariato devono essere firmati e contenere una formulazione che spieghi chiaramente le aspettative di entrambe le parti. Questo contratto non ha natura giuridica, ma costituirà uno strumento di dialogo tra il volontario e l'organizzazione.

Fase 2 – Pianificare e concordare i costi del volontariato

Il volontariato non è un'attività gratuita per l'organizzazione. Oltre agli investimenti in gestione e formazione, occorre tenere conto anche dei costi legati al lavoro. Costi quali le spese di viaggio, di vitto e di bevande possono essere considerati parte dei costi legati al lavoro. Tuttavia, la trasparenza e la responsabilità sono fondamentali per la gestione di tali costi. Raccomandiamo alle comunità di comunicare chiaramente le aspettative relative ai costi, nonché di pianificare un bilancio in linea con le attività previste.

Fase 3 - Definire e comunicare le procedure di rendicontazione

I volontari dovrebbero tenere traccia delle proprie attività e delle ore dedicate e riferirle al coordinatore competente. Tutti i volontari dovrebbero monitorare regolarmente il proprio lavoro e tenere un diario delle attività, in modo che la comunità energetica possa avere un quadro più chiaro del lavoro svolto. Tali attività contribuiscono a facilitare il coordinamento e a garantire il giusto riconoscimento del lavoro svolto dai volontari.

Riunioni mensili e coordinamento

Il coordinamento e la gestione dei volontari sono fondamentali per monitorare lo svolgimento delle attività concordate. Una comunicazione regolare può inoltre facilitare la risoluzione adeguata di potenziali malintesi tra il volontario e il coordinatore dell'organizzazione.

Fase 4 - Sviluppo delle competenze e formazione

La formazione continua è estremamente importante per lo sviluppo della qualità all'interno di un'organizzazione e dei team. Comporta l'acquisizione di nuove conoscenze e lo sviluppo delle competenze necessarie per il ruolo di volontario. Si riferisce all'identificazione delle competenze necessarie che un volontario deve acquisire o sviluppare ulteriormente, al monitoraggio dello sviluppo di nuove competenze, nonché al feedback e all'analisi dell'intero processo. La formazione e l'istruzione sono componenti chiave del ruolo di una comunità energetica, poiché consentono una migliore comprensione e apprezzamento dell'energia da parte dei membri e dei cittadini locali. Pertanto, comprendere le esigenze formative e fornire adeguate attività educative e di accompagnamento dovrebbe essere in cima alla lista delle priorità nello sviluppo di una comunità energetica.

5.2 RAFFORZAMENTO DELLA GOVERNANCE

Questa sezione ha lo scopo di fornire indicazioni su come attuare una governance democratica e autonoma all'interno di una comunità energetica. La governance interna – ovvero le regole che disciplinano il processo decisionale relativo alla comunità energetica – è parte integrante del funzionamento di qualsiasi impresa. Tuttavia, la governance nelle comunità energetiche, e nelle cooperative energetiche in particolare, è ben distinta da quella delle imprese a carattere più commerciale. Di seguito forniamo un'analisi dei 7 Principi dell'Alleanza Cooperativa Internazionale (ICA) [166], che trovano in parte riscontro anche nelle definizioni giuridiche delle comunità energetiche fornite dall'UE stessa. Tali principi sono integrati nello Statuto della comunità energetica.

Principio 1 – Adesione aperta e volontaria

Esistono diversi aspetti importanti relativi all'adesione volontaria e aperta.

Per quanto riguarda l'apertura, fintanto che la comunità energetica accetta nuovi membri, non dovrebbe stabilire criteri arbitrari o discriminatori né escludere soggetti idonei che siano disposti ad assumersi le responsabilità derivanti dall'adesione (ad esempio, quote di iscrizione esorbitanti). Ciò non significa che una comunità energetica non debba stabilire criteri ragionevolmente collegati ai propri obiettivi, quali soglie minime di investimento o il pagamento puntuale delle quote associative.

A seconda dell'attività della comunità energetica, i requisiti di ammissibilità alla partecipazione potrebbero variare:

- Nel caso di un progetto per l'installazione di impianti di produzione di energia rinnovabile, una comunità energetica vorrebbe rimanere aperta a nuovi membri mentre sta raccogliendo i finanziamenti per il progetto. In questo caso, la comunità lancerebbe un'offerta di quote, che rimarrebbe aperta fino al raggiungimento dei finanziamenti necessari. Successivamente, l'adesione verrebbe chiusa.
- Per l'autoconsumo di energia da fonti rinnovabili, le iniziative di condivisione dell'energia o le reti di teleriscaldamento, la comunità energetica potrebbe voler legare l'idoneità ai limiti geografici naturali o alle limitazioni tecniche del sistema energetico imposte all'attività, quali l'allacciamento alla rete pertinente o al livello di tensione richiesto.

- Per altri servizi quali la fornitura di energia, l'aggregazione, la ricarica dei veicoli elettrici, ecc., una comunità energetica vorrebbe rimanere aperta a tutti i potenziali consumatori che desiderino ricevere e pagare tali servizi all'interno del mercato o dell'area di servizio della comunità.

È importante sottolineare che l'apertura riguarda anche la garanzia della diversità all'interno della comunità energetica. Uno dei principali

valori aggiunti delle comunità energetiche è la loro capacità di innovare per affrontare le questioni socio-economiche presenti nella comunità. Ad esempio, una comunità energetica può mirare ad affrontare la povertà energetica o a garantire la solidarietà tra i membri. In tal senso, le comunità energetiche potrebbero voler incoraggiare le famiglie che non dispongono di un reddito disponibile sufficiente a diventare membri, o almeno a essere idonee a ricevere i benefici derivanti dalle attività della comunità. Per raggiungere questo obiettivo, spesso le comunità energetiche riducono, o addirittura eliminano, i requisiti relativi al conferimento di capitale alla comunità necessari per diventare membri. In alternativa, la comunità energetica può fornire servizi ai non membri, esentando completamente dall'adesione le famiglie che intende servire. Infine, è importante sottolineare che la diversità viene promossa nelle cooperative garantendo l'uguaglianza di genere e razziale tra i membri, nonché nella gestione (ad esempio nel consiglio di amministrazione) e nel funzionamento della comunità energetica.

Per quanto riguarda l'adesione volontaria, è importante comprendere che il rapporto tra una comunità energetica e i suoi membri comprende due potenziali relazioni tra il membro e la comunità: il rapporto membro/investitore e il rapporto impresa-cliente.

Per quanto riguarda il rapporto socio/investitore, quando le persone diventano membri di una comunità energetica acquistando quote, vengono loro conferiti diritti specifici (ad esempio, il diritto di ricevere un ritorno limitato sull'investimento, di accedere a rendiconti trasparenti sul funzionamento della comunità energetica e di avere voce in capitolo nelle operazioni della comunità stessa). Allo stesso tempo, vengono loro attribuite anche responsabilità specifiche. In generale, ciò può includere l'obbligo di dedicare tempo alla costituzione o al funzionamento della comunità energetica. Infatti, molte comunità energetiche fanno affidamento sull'impegno volontario o pro bono dei membri durante le prime fasi del loro sviluppo. I membri si impegnano inoltre a contribuire al processo decisionale, ad esempio votando per l'elezione dei membri del consiglio di amministrazione o per decisioni strategiche su come distribuire o utilizzare le entrate generate dalle attività della comunità energetica. Per alcune attività delle comunità energetiche, i doveri dei membri possono includere anche l'obbligo di acquistare, o addirittura di fornire, risorse che la comunità utilizza nelle proprie attività, quali l'energia elettrica rinnovabile autoprodotta o la flessibilità.

Per quanto riguarda il rapporto tra impresa e cliente, la legislazione dell'UE stabilisce chiaramente che i consumatori devono poter mantenere i propri diritti in quanto tali, compreso il diritto di cambiare fornitore. Pertanto, nessuno può essere costretto ad aderire o a rimanere in una comunità energetica, e devono essere rispettate le normali regole relative al diritto dei consumatori di cambiare fornitore o prestatore di servizi (ad esempio, un aggregatore). Poiché non esiste il diritto del consumatore di scegliere il proprio gestore del sistema di distribuzione, tale requisito non dovrebbe applicarsi al rapporto di un singolo cliente con la comunità energetica qualora questa possieda o gestisca una rete. In tale situazione, il cliente avrebbe comunque il diritto di cambiare fornitore o prestatore di servizi, ma non la rete stessa.

Principio 2 - Controllo democratico da parte dei membri

Nelle cooperative, il controllo democratico da parte dei membri significa che l'entità è controllata dai membri, i quali partecipano attivamente alla definizione degli orientamenti politici e al processo decisionale. In genere, i diritti di voto sono concepiti per conferire a tutti i membri pari potere decisionale, indipendentemente dal fatto che abbiano effettuato un investimento maggiore rispetto ad altri membri. Il modo più comune per attuare la parità dei diritti decisionali è attraverso il principio «un membro, un voto». Questo meccanismo decisionale mira anche a sostenere l'autonomia della cooperativa affinché operi nell'interesse dei membri nel loro insieme, piuttosto che su richiesta di un singolo membro o di un ristretto gruppo di membri.

Il controllo democratico mira inoltre a garantire che i diversi gruppi all'interno della cooperativa siano adeguatamente rappresentati nel processo decisionale. Molto spesso, le cooperative comprendono diversi

gruppi di membri, quali dipendenti, clienti o finanziatori. È probabile che questi gruppi abbiano interessi e capacità di esercitare il potere diversi, ad esempio in quanto membri di minoranza o di maggioranza.

Le comunità energetiche riuniscono cittadini, imprese (di piccole, medie e grandi dimensioni) e municipalità. Pertanto, è importante garantire che nessun gruppo si senta escluso dalla comunità energetica. Di conseguenza, è fondamentale assicurare un'adeguata rappresentanza di ciascun gruppo negli organi decisionali, quali l'assemblea generale e persino il consiglio di amministrazione della comunità energetica. Pertanto, le comunità energetiche potrebbero voler includere nei propri Statuti meccanismi di veto per i membri di minoranza o un sistema di voto ponderato per le diverse categorie di membri. Potrebbe inoltre essere necessario designare un rappresentante che possa parlare a nome di una specifica categoria di azionisti, come i consumatori. Un meccanismo di questo tipo potrebbe essere particolarmente rilevante laddove vi sia un numero elevato di famiglie vulnerabili che partecipano alla comunità.

Infine, gli Statuti stabiliscono norme volte a garantire che i membri della direzione, o i rappresentanti eletti del consiglio di amministrazione, siano responsabili nei confronti dei soci, tipicamente rappresentati nell'assemblea generale.

Principio 3 – Partecipazione economica dei membri

Per diventare membro di una comunità energetica, un individuo deve generalmente contribuire al capitale della stessa. In alternativa, per quanto riguarda determinate attività, ad esempio la condivisione dell'energia, la partecipazione economica potrebbe essere soddisfatta fornendo risorse (ad esempio, fornendo energia elettrica rinnovabile autoprodotta) alla comunità energetica. Attraverso questo contributo di capitale o di risorse, i membri ottengono il diritto a un ritorno sull'investimento, nonché altri diritti decisionali relativi alle politiche e al funzionamento della comunità energetica.

Alcune comunità energetiche forniscono servizi a soggetti non membri, ad esempio la fornitura di energia elettrica da fonti rinnovabili o la flessibilità. Tuttavia, per incoraggiare la partecipazione economica attraverso l'adesione, molte comunità energetiche offrono incentivi, come ad esempio uno sconto sulla bolletta energetica, alle famiglie che decidono di diventare membri.

Principio 4 - Autonomia e indipendenza

L'autonomia ha lo scopo di garantire che la comunità sia di proprietà e sotto il controllo congiunto dei suoi membri, piuttosto che di un singolo membro o di un piccolo gruppo di membri. Nello specifico, l'autonomia sostiene un processo decisionale interno democratico, in modo che tutti i membri siano adeguatamente rappresentati (indipendentemente dall'entità del loro investimento). La rappresentanza comprende sia le decisioni prese nell'organo decisionale principale (ad esempio l'assemblea generale) sia quelle prese nell'organo di gestione (ad esempio il consiglio di amministrazione). L'autonomia riguarda anche la garanzia dell'autonomia economica e finanziaria, il che significa che le partnership commerciali con gli attori tradizionali del mercato non dovrebbero compromettere l'indipendenza decisionale della comunità.

L'autonomia può trovare riscontro nello Statuto di una comunità energetica in diversi modi:

- Lo statuto può limitare l'ammontare del capitale detenuto da un singolo membro, o da un gruppo/categoria di membri (ad esempio le imprese a scopo di lucro), in modo che l'autonomia collettiva della comunità energetica non sia messa a rischio;
- Lo statuto può prevedere limitazioni al ritiro o alla liquidazione degli investimenti da parte dei singoli, in modo da non mettere a rischio la continuità della comunità;
- Lo statuto della comunità energetica può includere disposizioni che impongano al consiglio di amministrazione l'obbligo di garantire l'autonomia finanziaria e la sostenibilità, di astenersi dalla speculazione o di impedire alla comunità energetica di ricorrere a determinate fonti di capitale (ad esempio investitori istituzionali o grandi società energetiche);

- Lo Statuto può porre limiti ai finanziamenti esterni (provenienti da membri non utenti o da utenti non membri) da parte di istituzioni finanziarie o di grandi società energetiche, i quali, anche senza conferire diritti di voto e/o di partecipazione, potrebbero limitare l'autonomia della comunità energetica;
- L'autonomia può essere garantita attraverso l'attuazione di un processo decisionale democratico basato sul principio «una persona, un voto». Il principio «una persona, un voto» può inoltre avere l'ulteriore vantaggio di garantire un trattamento equo e non discriminatorio tra i membri o gli azionisti della comunità energetica.

Principio 5 - Istruzione, formazione e informazione

Le cooperative si impegnano generalmente a formare e istruire i membri, i rappresentanti eletti, i dirigenti e i dipendenti affinché possano contribuire al raggiungimento degli obiettivi della cooperativa. Spesso tale impegno si estende anche alla popolazione locale in generale. Ciò vale in particolare per le comunità energetiche, specialmente quelle che forniscono energia rinnovabile o sono impegnate in attività di efficienza energetica. In particolare, le comunità energetiche si concentrano sulla fornitura di consulenza mirata su come intraprendere azioni volte al risparmio energetico, nonché di informazioni su come ottenere finanziamenti per tali attività. Le comunità energetiche offrono inoltre formazione alla comunità locale al fine di sensibilizzarla sulle questioni energetiche, ad esempio sulle misure che è possibile adottare per raggiungere uno stile di vita più sobrio dal punto di vista energetico. Tali attività di educazione e sensibilizzazione sono spesso già riflesse negli obiettivi principali della comunità energetica.

L'educazione e la sensibilizzazione promosse dalle comunità energetiche hanno un impatto concreto e dimostrabile sul comportamento dei loro membri. In primo luogo, secondo uno studio condotto dall'Università di Twente e dall'Università Tecnica di Delft, aderendo a una comunità energetica che svolge attività di sensibilizzazione sui consumi energetici, i membri hanno ridotto la propria domanda energetica in media del 20% [167]. In secondo luogo, secondo un'indagine sui nuovi membri delle Comunità Energetiche Rinnovabili condotta dall'Università di Twente e dall'Università Tecnica di Delft, il 24% ha dichiarato di aver effettuato investimenti in tecnologie per l'energia rinnovabile da quando è diventato membro, mentre un altro 27% ha dichiarato di voler investire nei prossimi anni [168].

Principio 6 – Cooperazione tra cooperative

La cooperazione è spesso indispensabile per il successo di un'iniziativa di energia comunitaria. In genere, le nuove comunità energetiche avviano i loro primi progetti con poca o nessuna esperienza precedente. Le comunità energetiche vicine con maggiore esperienza diventano quindi una risorsa preziosa per informazioni, competenze tecniche e altro supporto.

Molte comunità energetiche esistenti aiutano quelle nuove in modo informale. Alcune comunità energetiche hanno obiettivi e attività specifici volti ad assistere gruppi di sostegno nell'avvio di nuove comunità energetiche.

La cooperazione tra cooperative energetiche è stata al centro della fondazione di REScoop.eu, la Federazione europea delle cooperative energetiche dei cittadini. Tutto è iniziato con l'incontro di diverse cooperative per scambiarsi buone pratiche e sfide, e imparare le une dalle altre. Questi sforzi hanno finito per trasformarsi in un progetto europeo che ha riunito cooperative energetiche provenienti da diversi Stati membri dell'UE, culminando nella formazione di REScoop.eu. Da allora, sono state fondate diverse federazioni nazionali di cooperative energetiche (ad esempio nei Paesi Bassi, in Spagna, in Belgio e in Irlanda) sulla base di un impegno collettivo volto a condividere informazioni, tecnologie e iniziative per influenzare le politiche relative alle comunità energetiche. Le cooperative energetiche si sono persino unite per collaborare in specifici settori tecnologici, come la mobilità, arrivando persino a costituire una Società Cooperativa Europea denominata Mobility Factory.

Principio 7 – Attenzione alla comunità

Gli obiettivi di una comunità energetica, come enunciati nel suo Statuto, rappresentano una delle principali caratteristiche che la distinguono da altre imprese commerciali più tradizionali. È la capacità

delle comunità energetiche di utilizzare l'energia come strumento innovativo per affrontare le problematiche socio-economiche locali e garantire una transizione energetica democratica e inclusiva, che giustifica un sostegno politico speciale da parte dell'UE.

Ai sensi del diritto dell'UE, lo scopo primario di una comunità energetica deve essere «quello di fornire benefici ambientali, economici o sociali ai propri azionisti o membri o alle aree locali in cui opera, piuttosto che profitti finanziari». Ciò non impedisce alle comunità energetiche di realizzare profitti, purché questi vengano reinvestiti nelle attività della comunità (ad esempio, progetti di produzione di energia da fonti rinnovabili) o siano utilizzati per perseguire obiettivi di interesse pubblico generale quali lo sviluppo locale, l'istruzione o programmi di solidarietà. Infatti, uno dei valori aggiunti delle comunità energetiche è la loro capacità di generare entrate che possono poi essere utilizzate per scopi socialmente innovativi. In quest'ottica, lo Statuto dovrebbe chiarire che il ritorno sull'investimento e gli altri benefici finanziari a favore dei membri sono secondari rispetto agli altri obiettivi generali della comunità.

Eventuali benefici generati dalle attività della comunità energetica possono essere destinati a uno dei due gruppi: azionisti/membri (ad esempio, ritorno sull'investimento) o comunità locale. Per quanto riguarda quest'ultima, non vi sono limiti ai benefici economici, ambientali o sociali che le comunità energetiche possono fornire. Questi includono, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- la promozione dello sviluppo locale;
- investimenti nelle infrastrutture pubbliche;
- riduzione delle bollette energetiche – almeno per le famiglie e altri clienti non professionali;
- aumento della produzione di energia rinnovabile sviluppata a livello locale;
- riduzione delle emissioni di gas serra (ad esempio, anidride carbonica, CO₂);
- fornitura di diversi servizi (ad esempio, fornitura di energia, condivisione, consulenza) ai membri;
- investimenti nell'efficienza energetica, nella lotta alla povertà energetica e nella garanzia della solidarietà tra i membri;
- istruzione e formazione per i membri, gli scolari e/o il pubblico in generale;
- promozione della democrazia energetica; e
- responsabilizzazione dei cittadini.

Man mano che le comunità energetiche si avvicinano alle nuove tecnologie, l'attenzione verso la comunità dovrebbe evolversi anche verso la fornitura di benefici per il sistema energetico, come la flessibilità.

6 SEZIONE 6: CONCLUSIONE

L'ultima sezione conclude la Guida al coinvolgimento degli stakeholder. In questa guida vi abbiamo fornito un percorso per creare la vostra comunità energetica. Si tratta solo di un percorso tra i tanti, e ci sono molti modi per creare una comunità energetica adatta al contesto della vostra comunità e del vostro Paese. In questo rapporto, abbiamo deciso di proporre un modello cooperativo per la creazione di una comunità energetica. Questa scelta è motivata dai risultati del Gruppo di lavoro sull'impegno dei consumatori e dei cittadini dell'iniziativa BRIDGE, che evidenziano come la forma cooperativa sia utilizzata nella grande maggioranza dei progetti pilota europei di ricerca e innovazione [2].

La prima parte del presente rapporto costituisce un'introduzione al contesto dello sviluppo e della trasposizione delle definizioni relative alle comunità energetiche. L'obiettivo di questa sezione è comprendere il contesto e le scelte che portano a compiere il primo passo verso la creazione di una comunità energetica.

La seconda parte del presente rapporto è dedicata all'ampio quadro istituzionale di una cooperativa energetica. L'obiettivo di questa sezione 1 è comprendere le istituzioni e le interazioni all'interno di una cooperativa energetica.

La sezione 3 mira a fornire ai responsabili di progetto le basi di un'analisi di mercato. Questa sezione vi fornirà strumenti e tecniche per adattare il vostro progetto di comunità energetica al vostro contesto.

La ^{quarta} sezione del presente rapporto è dedicata a fornire strumenti e indicazioni relative all'aspetto di costruzione della comunità del vostro progetto. L'obiettivo di questa sezione è fornire ai leader della comunità strumenti e risorse per coinvolgere il proprio quartiere. Il coinvolgimento dei consumatori in un programma di azione collettiva è fondamentale per il successo di una comunità energetica.

Infine, la sezione 5 mira a fornire ai leader della comunità indicazioni su come creare un solido modello di governance per la comunità energetica. Questa sezione si ispira ai 7 principi cooperativi e fornisce modalità concrete per mantenere una comunità energetica autonoma e demo

6.1 ELENCO DELLE FIGURE

Figura 5 Modello istituzionale cooperativo	7
Figura 6 Cronologia dell'ECCO (fonte: progetto INTERREG ECCO).....	0
Figura 7 Grafico di valutazione del rischio (fonte: Openclassrooms) [155].....	4
Figura 8 Grafico sociodinamico (fonte: Gestire progetti delicati: un approccio laterale).....	9
Figura 9 Tabella sociodinamica adattata	10

6.2 ELENCO DELLE TABELLE

Tabella 3 Definizioni della comunità energetica europea	4
Tabella 4 Analisi SWOT.....	3
Tabella 5 Tabella di mappatura dei rischi.....	3
Tabella 6 Tabella di analisi dei rischi	5
Tabella 7 Tabella di classificazione dell'energia sinergica.....	8
Tabella 8 Tabella di classificazione delle energie antagonistiche	8

7 BIBLIOGRAFIA

- [1] Dirk Vansintjan, The transition to Energy Democracy, Bruxelles: REScoop 20-20-20, 2015.
- [2] S. R. a. B. H. Julie Rijpens, «Promuovere l'accettazione sociale delle fonti rinnovabili attraverso il coinvolgimento degli stakeholder», REScoop 20-20-20, Bruxelles, 2015.
- [3] M. D. & C. Mattelaer, Asbl, fondazione, aisbl e cooperativa, Lovanio: La Charte, 2019.
- [4] Climate KIC, «Visual Toolbox for System Innovation», [versione elettronica]. Disponibile all'indirizzo: <https://transitionshub.climate-kic.org/publications/visual-toolbox-for-system-innovation/>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [5] Banca Centrale del Brasile, «Linee guida per le buone pratiche di governance delle cooperative finanziarie», Banca Centrale del Brasile, Brasilia, 2008.
- [6] A. Lépinay, ORGANISONS-NOUS ! MANUEL CRITIQUE, Parigi: edizioni Hors d'Atteinte, 2019.
- [7] INTERREG ECCO, «INTERREG ECCO», [Elettronico]. Disponibile su: https://www.nweurope.eu/projects/project-search/ecco-creating-new-comunità_energetiche_co-operative/. [Consultato nell'aprile 2021].
- [8] L. a. C. S. Marquet, Turn The Ship Around!, Penguin Publishing Group., 2013.
- [9] D. Frieden, «Autoconsumo collettivo e comunità energetiche: tendenze e sfide nella trasposizione del quadro normativo dell'UE», Progetto H2020 COMPILE, 2020.
- [10] Open Classroom, «Analyser les risques de notre projet», [online]. Disponibile all'indirizzo: <https://openclassrooms.com/fr/courses/5774866-analysez-les-risques-de-votre-projet>.
- [11] J.-C. Fauvet, L'élan sociodynamique, Parigi: Edition Organisation, 2004.
- [12] O. e. C. B. d'Herbemont, Gestire progetti delicati: un approccio laterale, Parigi: Palgrave Macmillan, 1998.
- [13] J. F. a. X. Stéphanie, La socio-dinamica: un'arte di governare, Parigi: Edizioni

Organisation, 1983.

- [14] Università del Kansas, «La Comunità Tool Box», [E-risorsa].
Disponibile all'indirizzo: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/m>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [15] S. Alinski, Rules for Radicals, Chicago: Vintage Books, 1989.
- [16] REScoop.eu, Friends of the Earth Europe, Energy Cities, «Energia comunitaria: A pratica guida per il recupero della potenza», REScoop.eu, Friends of the Earth Europe, Energy Cities, 2020.
- [17] J. Guillet, Petit manuel de travail dans l'espace public, Edition du commun, 2019.
- [18] REScoop.eu, «Workshop Guida », [E-book].
Disponibile all'indirizzo: <https://www.rescoop.eu/toolbox/workshop-facilitation-guide>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [19] REScoop.eu, «Licht Approach», [Online].
Disponibile all'indirizzo: <https://www.rescoop.eu/toolbox/the-licht-approach>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [20] INTERREG ECCO, «Licht Vlaams Brabant», [Elettronico]. Disponibile su: <https://www.vlaamsbrabant.be/nl/natuur-en-milieu/vlaams-brabant-klimaatneutraal/aanbod-voor-gemeenten/begeleidingstraject-licht>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [21] Dipartimento dell'Energia, Governo degli Stati Uniti, „Community-based social marketing toolkit“, [Elettronico]. Disponibile all'indirizzo: www.energy.gov/eere/better-buildings-residential-network/downloads/community-based-social-marketing-toolkit . [Tentativo di accesso: aprile 2021].
- [22] Internazionale Cooperativa , «Linee », [Elettronica].
Disponibile all'indirizzo: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [23] REScoop.eu, «Efficacia Rapporto 2», [Elettronico].
Disponibile all'indirizzo: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/9df55ac0-e8d6-442a-8418-f93367946d48/D3.3%20-%20Effectiveness%20Report%201.pdf>. [Consultato nell'aprile 2021].
- [24] REScoop.eu, «Efficacia Rapporto 2», [Elettronico].
Disponibile all'indirizzo: <https://uploads.strikinglycdn.com/files/3530d1b2-0b68-4b2b-a229-56a0635aecdd/D3.4%20Effectiveness%20Report%202.pdf>.
[Tentativo di accesso aprile 2021].
- [25] B. W. G. o. C. a. C. Engagement, «Relazione annuale del gruppo di lavoro BRIDGE sul coinvolgimento dei consumatori e dei cittadini», Commissione europea, 2021.