

la Fenice,

**figura mitologica egizio ellenica di uccello color rosso porpora,
che rinasceva dalle proprie ceneri dopo la morte,
ovvero nascita, crisi, scomparsa e rinascita
sotto diverse sembianze di una cooperativa per l'edilizia sociale,
nei primi decenni di questo secolo.**

Ovvero una storia che vede protagonista buona parte della cooperazione di abitanti raggruppata nel Cooper Toscana, attraversa le vicende della cooperativa Unica e si ritrova nella società Abitare Toscana, nella promozione e sviluppo dell'housing sociale.

L'architetto Adolfo Moni, informato dei fatti, racconta del prima -quando tutto è cominciato con il nuovo secolo-, del durante -la crisi e la scomparsa di Unica- e del dopo, che poi è l'oggi ed il domani iniziato, ovvero nascita e crescita di una società di promozione e Gestore sociale nel campo, ancora non tutto esplorato, della Edilizia Residenziale Sociale, spesso descritto come social housing.

Il contesto della storia è il settore dell'edilizia residenziale popolare nell'area centrale della Toscana, alla fine di quello che è stato definito il più lungo ciclo di crescita nel secondo dopoguerra e che sfocerà, dopo i fatti di Lehman Brothers dell'autunno 2008, in quattro lunghi anni di rovine ed altrettanti e più di stasi, in Italia.

Ha seguito una impercettibile -più zero virgola- ripresina.

Adolfo ha vissuto quei tempi, con altri operatori combattenti e reduci.

Dopo un decennio da dirigente dell'associazione delle cooperative di lavoro e costruzioni di Legacoop Toscana, sarà il presidente dell'associazione ARCAT poi divenuta Legacoop abitanti toscana, fino alla sua volontaria liquidazione il 22 febbraio 2017, proprio nel giorno del suo sessantottesimo compleanno.

E' ancor oggi presidente della cooperativa Cooper Toscana.

Prima

Mentre stava quasi finendo il secolo, alla prima metà degli anni Novanta, si era diffusa la convinzione tra i dirigenti delle cooperative di abitazione che aderivano a Legacoop, di cambiare i modelli aziendali di allora.

Generalmente erano basati nell'aver tante cooperative quanti erano i bisogni abitativi comunali e che comunque funzionavano intorno allo sviluppo socio economico locale, limitato.

Una volta si sarebbe detto un modello dei cento fiori.

Percepivano necessità di nuove forme d'impresa per potersi confrontare con la dimensione e la complessità dei bisogni.

Non c'era futuro nel piccolo.

Fino allora era stata garantita -certo- una buona risposta al bisogno di nuova residenza, anche per le classi medie e non solo del bisogno sociale.

Era stato realizzato lo spirito del Piano decennale della casa, promosso dalla legge 457 del 1978 e di altre norme successive di programmazione urbanistica e finanziaria, sia di livello nazionale che regionale.

Era contemporaneamente cresciuta l'economia edilizia e quella delle società pubbliche delle case popolari, delle imprese di costruzione e delle stesse cooperative, queste ultime nelle due specie: indivise -che assegnavano a tempo case- e divise, che le vendevano ai soci con scambio mutualistico.

Le prime, originate ad inizio secolo dalle leggi del ministro Luigi Luzzatti erano più presenti nel nord Italia che in toscana.

Il tutto era stato sostenuto e finanziato in convenzione tra il pubblico ed il privato con i fondi Gescal, prelevati sul costo del lavoro dipendente.

Ma le cooperative -parlando solo di quelle- erano tante, troppe e piccole, talvolta a bassa professionalità e redditività, poco o niente patrimonializzate perché i costi compensavano i ricavi, gracili.

Molte si facevano sciocca concorrenza, soprattutto nelle aree urbane.

Quasi sempre il know how tecnico e finanziario era tutto esterno e gli interessi "terzi" erano determinanti per raggiungere il fine.

Le teneva in gruppo il Cooper Toscana, un consorzio che dal 1972 forniva alle cooperative socie progettazione e direzione tecnica, strumenti di strategia unitaria e consulenza finanziaria.

Coordinazione.

Ritroveremo a fine racconto il Cooper Toscana.

Diverso.

Allora, incominciò a studiarsi un modello di una cooperazione che avesse una più ampia base sociale, che realizzava tante e diverse tipologie d'intervento in aree provinciali e sub regionali, che investiva sulle proprie professionalità tecniche, amministrative e gestionali, che sviluppava e controllava know how. Che fosse più efficiente e creasse patrimonio, necessario alle sfide.

Per tutto questo, fu costituita Cooperativa Unica a Firenze.

Dopo un triennio di studi, decisioni animate, cambiamenti di percorso, orgogliosi abbandoni dal gruppo... fu costituita per atti e fusioni successive tra le cooperative Italia, Appennino Seconda, Ugnano Mantignano, Consorzio Fiorentino, Cooper Firenze e Cooper Scandicci.

Era il 12 settembre 1996 ed i Consigli di amministrazione delle precedenti società, quasi un centinaio, elessero come nuovo presidente -terzo tra tutti- quello stesso Stefano Tossani che aveva progettato e condotto l'iter.

Pazientemente.

Tossani ricorda più del nuovo spirito positivo che li animava piuttosto che le difficoltà incontrate e le resistenze provenienti dall'interno delle singole cooperative.

Dopo aver alla fine condiviso il progetto e l'organizzazione di esso, non fu certo facile scegliere i partecipanti alla nuova governance.

Doveva tener insieme condivisione, esperienza e soprattutto capacità di rapporto con le basi sociali, che rimanevano prezioso patrimonio degli anni passati.

La figura del socio fu assunta come centro della nuova cooperativa: i caratteri e le condizioni del suo bisogno, i progetti d'abitare e le sue volontà.

Oggi sembra affermazione scontata, particolarmente in una cooperativa ma allora non lo era.

Questa fu la discontinuità rispetto all'esperienza maturata prima, cioè l'attenzione al socio in ogni attività aziendale.

In alcune fasi preparatorie fu utilizzata anche la consulenza di Metis srl, una società per organizzare e selezionare le risorse umane e predisporre modalità di customer satisfaction.

Alvaro Fiaschi, già presidente di una delle sei cooperative fuse, si sarebbe occupato, in ogni senso, di Qualità.

I fatti poi avvenuti dicono che la scommessa fu vinta.

Cinque anni dopo, all'arrivo dell'€uro, Unica presentava un bilancio economico e patrimoniale oramai stabilizzato.

Appunto, con un patrimonio di 7,5 milioni ed un fatturato di oltre 28 generava un utile, che in quell'anno fu eccezionale, di quasi due milioni.

E, al di sopra di questo, offriva un bilancio sociale di tutto rispetto.

3870 soci, oltre 400 nuovi all'anno, per due terzi under 40 anni e per il 70% lavoratori dipendenti abitanti a Firenze, gli altri nel contado, a Scandicci e Sesto Fiorentino in testa.

730 persone tra tutti quei soci avevano attivato risparmio sociale, secondo legge e le rinnovate norme di Banca Italia, depositando in cooperativa 5,6 milioni di €uro.

Quell'anno furono consegnate e definitivamente trasferite in proprietà 327 nuove abitazioni: a Firenze, Lastra a Signa, Scarperia, Castelfiorentino, Signa. Restava ancora da completare la realizzazione di altre 458 abitazioni in Calenzano, Firenze, Rufina, Fiesole e San Casciano.

Era infine programmata la realizzazione di altrettante nel capoluogo ed in Castelfiorentino, Rignano, Pelago, Impruneta, Sesto F.no e Scandicci.

In quest'ultimo comune era in corso l'intervento corposo e complesso di Badia a Settimo che innescherà -una dozzina d'anni dopo, come vedremo- la crisi terminale della cooperativa.

Gradualmente continuava ad aumentare il prestito sociale e con il salto dalla lira all'euro garantiva un rendimento del 3% lordo.

Periodiche assemblee sociali e riunioni pubbliche illustravano idee, progetti e facevano visitare i cantieri ai soci, alle inaugurazioni di un nuovo pezzo di comunità era raro mancasse il Sindaco.

Raramente rimanevano non assegnate le abitazioni in costruzione.

Con periodicità veniva rilevato il grado di soddisfazione dei soci e raccolti i suggerimenti per migliorare i servizi, mentre la maggioranza dei nuovi soci dichiarava aver conosciuto Unica col passaparola dei vecchi.

L'esperienza di Unica, fin dall'inizio, fu esempio per altre società cooperative e l'ARCAT, costituita nel 1972 come associazione di settore di Legacoop, spingeva la diffusione del nuovo modello, usando una consistente moral suasion, promuovendo le best practices e coordinando gli incentivi finanziari che la Regione Toscana destinava alla edilizia residenziale convenzionata a carattere popolare.

Questi, resi disponibili in misura peraltro sempre più risicata e che non erano minimamente paragonabili con quelli del passato, comunque abbassavano i costi del bene prima casa.

Il nuovo modello di cooperativa di abitanti, come furono allora definite, differiva appunto dalle precedenti: raccoglievano un'ampia base sociale che attendeva anni l'assegnazione, rimanendo anche dopo per avere altri servizi all'abitare ed al proprio condominio, manutenzioni, migliorie ed acquisti collettivi di servizi alla persona, altri servizi "oltre la casa".

Cresceva una discreta generalizzata patrimonializzazione, tanti e diversi erano gli interventi abitativi, alcuni -rari- anche in affitto a canone concertato per i soci ed in residence studenteschi ... un'assoluta novità!

Anche nell'area Pratese, l'esistente Consorzio delle cooperative sposò quel modello, ed a Livorno e Pisa il Consorzio Cons.abit e la cooperativa Cooper2000, a Siena e Grosseto si riorganizzarono le cooperative Orsa Maggiore e Serenissima, nel Pistoiese ed in Val di Nievole anche la Cooper Casa.

Ovviamente, ognuna fece a suo modo, con ... una discreta flessibilità.

I dirigenti ed i presidenti consolidavano la loro esperienza, il volontariato diveniva più professionale, tante procedure, aiutate da comuni consulenti ed attività formative, venivano diffuse e spesso copiate.

Vecchie cooperative comunali si fondevano e scomparivano così i tanti marchi con i toponimi Cooper ... Viareggio o Fiesole o Vicchio.

Nel panorama nazionale, quelle innovazioni di modello d'impresa praticate in toscana, non furono le uniche.

Furono influenzate da ciò che era avvenuto nel settore della grande distribuzione alimentare, con il marchio coop immortalato dalla grafica di Bob Noorda, che ha segnato un cambiamento tutt'altro che banale!

Negli ultimi decenni del vecchio secolo la cooperativa Unicoop Firenze aveva rilevato e riunificato decine di cooperative di consumatori di ambito comunale, monospaccio.

Adolfo diviene presidente dell'associazione nell'estate 1998, su indicazione della stessa Legacoop toscana sia per accompagnare tutte quelle trasformazioni sia per tappare qualche falla.

Si usa questo eufemismo per significare le crisi economiche e sociali accadute in alcune cooperative, veri e propri default.

Sciupavano il buon nome cooperativo vantato presso i soci, le istituzioni Comunali e la stessa Regione.

Comunque, tranne quei pochi casi, era riconosciuta generalmente una presenza importante nella filiera dell'offerta abitativa per le classi sociali medie, i vecchi soci le raccomandavano ai nuovi.

Molte delle realizzazioni di trasformazione urbana e di riqualificazione delle periferie vedevano interessate quelle cooperative ed era raro che i Comuni - promotori di proposte di urbanistica sociale- non si rivolgessero ad esse che organizzavano gli utenti e realizzavano quelle idee.

L'associazione spingeva pure nuovi percorsi di unione.

Dove i soggetti operatori di housing continuavano ad esser tanti, venivano promossi joint ed accordi imprenditoriali, talvolta mescolando pure le imprese storicamente aderenti a Legacoop -le coop rosse!- insieme a quelle di Confcooperative -le cattoliche- ed alle cooperative di lontana tradizione repubblicana che aderivano all'acronimo AGCI Associazione generale cooperative Italiane.

Quasi alla fine del primo decennio del secolo, l'informale gruppo costituito da una ventina di cooperative aderenti all'associazione, dieci grandicelle ed altrettante più piccole, annualmente fatturavano più di 130 milioni di Euro, avevano 45 mln di patrimonio, trasferivano ai soci più o meno 700 nuove abitazioni ogni anno, mentre mantenevano in costruzione in tutta la regione quasi 4000 case in un centinaio abbondante di cantieri.

Nuovi soci in attesa di trovare soluzioni sostenibili per le loro tasche si sommavano -quasi 1500 nuovi all'anno- ai già 15 mila associati.

Garantivano un'occupazione stabile e di buona professionalità -nelle aree amministrativa, tecnico ingegneristica, architettonica e dei geometri, nonché in quelle di rapporto commerciale- ad un centinaio di addetti full time.

Il ciclo dell'edilizia popolare cooperativo era positivo ed il mercato ... tirava: raramente un'abitazione nuova o ristrutturata rimaneva non assegnata.

Il rapporto costo qualità era buono e vinceva quasi sempre sull'offerta dei costruttori artigiani e delle imprese di costruzione, con sconti percentuali sull'offerta media di mercato spesso a due cifre.

Gli immobiliari, del resto, avevano altri target: in località di prestigio e per acquirenti che non avevano certo bisogno di una cooperativa.

Non erano solitarie nel panorama nazionale le cooperative toscane ... rosse.

I loro numeri economici e sociali valevano quasi un decimo del tutto, quando in Italia si realizzavano ogni anno 200 mila abitazioni nuove e ristrutturate a nuovo.

Adolfo scrisse nella presentazione di un rapporto e censimento sulle oltre cento cooperative di Legacoop Abitazione del 2008: ... la società modenese Ferrari spa nel 2006 fatturava 1,3 miliardi consegnando ai clienti 5500 belle auto al costo medio di 250 mila Euro e l'anno successivo ... le prime 100 cooperative di abitazione aderenti a Legacoop fatturavano oltre un miliardo trasferendo ai propri soci 5000 abitazioni nuove al costo di circa 200 mila Euro.

Ritornando in Toscana, certo non tutto filava liscio.

Per errori talvolta si verificava crisi di qualche grosso intervento cooperativo, progettato in modo strampalato e le prospettive di crescita non erano né certe né infinite.

Talvolta si metteva di traverso anche la pubblica amministrazione, come quando non dette credito né sviluppò alcune esperienze di project financing, che proponevano stretto rapporto collaborativo tra il Comune ed un soggetto privato d'impresa.

Innovazione urbanistica abortita.

Il mercato della casa cambiava come pure la stessa società, ma le imprese dell'edilizia ed anche le cooperative, erano spesso cieche e restie ai cambiamenti.

Non c'era ancora necessità ... di resilienza!

Lo ricordava Lorenzo Bellicini, direttore di Cresme Ricerche, che ogni anno preparava i rapporti congiunturali e previsionali sul mercato immobiliare e la domanda abitativa, in stretta collaborazione con le cooperative committenti.

Certo!

Era abbastanza facile comprenderne i suggerimenti, molto di più difficile esser conseguenti ed intervenire al proprio interno, dove possibile.

Durante

Già prima della grande crisi edilizia, non si erano fatte trovare impreparate dalla consistente riduzione dei finanziamenti ex Gescal, le principali cooperative e forti di una discreta patrimonializzazione si indebitavano in banca.

Ed il sistema creditizio ben finanziava quelle cooperative dato che - statistiche alla mano - i loro soci, acquistata la casa ricorrendo ad un mutuo, manifestavano altissima fedeltà nel pagare le rate del proprio debito.

Del resto, già da anni, in mancanza di meglio dato il crollo delle risorse finanziarie di agevolazione gestite dalla Regione rispetto agli anni Ottanta del Novecento, solo un quarto di tutte le abitazioni prodotte dalle cooperative utilizzavano agevolazioni pubbliche, il resto era mercato.

Infatti nel quadriennio 2004-2007 dalla Regione Toscana furono messi a disposizione di piani e progetti che miglioravano periferie urbane con servizi ed infrastrutture pubbliche, contemporaneamente realizzando abitazioni in affitto a canone concordato e con patti di vendita futura, oltre 200 milioni: sembra tanta roba ma era neppure minimamente paragonabile con le quantità del passato.

Uno degli ultimi programmi nazionali di finanziamento di un certo rilievo, con risorse poi trasferite alle Regioni, fu una Legge ai tempi del Governo D'Alema, che divenne con il DM Infrastrutture n.142/2001 il Programma sperimentale di edilizia residenziale "20000 abitazioni in affitto", che vide le cooperative impegnate in molte città e cittadine della regione.

Una iniezione di finanza statale di 300 milioni poi trasferiti in Toscana per una ventina circa, ottima leva del rapporto pubblico/privato.

Inoltre, già prima delle conseguenze del default Lehmann Brothers si erano iniziati a proporre e strutturare i primi cosiddetti Fondi immobiliari Etici, per finanziare nuova edilizia residenziale sociale dopo la restrizione del credito ipotecario e la fine dei finanziamenti statali ex Gescal.

Fondi immobiliari chiusi funzionavano da tempo, ma agivano dove la redditività era ben più alta, tra gli immobili direzionali e commerciali.

Non certo nell'edilizia sociale che stava prendendo il posto della casa popolare. Finanza, urbanistica, tecnica edilizia, tassazione in vario rapporto tra loro, erano ed ancor oggi sono gli ingredienti per fare edilizia residenziale.

Ed in tutti questi ambiti i mutamenti avvenuti di recente contribuivano ad alzare il costo delle abitazioni ed a renderle meno accessibili a tanta parte della domanda.

Era definitivamente finito l'effetto calmieratore delle aree peep espropriate a basso costo, rimaneva oramai solamente il simulacro dell'esproprio.

La programmazione urbanistica limitava sempre più lo sviluppo sulle nuove aree greenfield, norme antisismiche e di bonifica ambientale nelle aree brownfield e di recupero edilizio aumentavano tempi e costi.

Non c'era Comune né ente pubblico che, per vincoli del proprio bilancio, rendeva disponibili immobili da ristrutturare a valori sotto il mercato immobiliare, da destinare all'edilizia sociale.

Gli obiettivi sociali ed il rispetto del bilancio si contrapponevano nell'azione del Comune, finendo talvolta col generare comportamenti strabici.

Le nuove sensibilità di risparmio energetico chiedevano tecniche progettuali e realizzative innovative, poco sperimentate, talvolta inefficaci pur costose.

Era cresciuta la tassazione IVA sull'edilizia come le imposte patrimoniali ICI ed IMU sulla casa.

La riduzione del credito all'edilizia era drammatico, era finita la storia che una rata di mutuo costava meno di un fitto mensile.

Spesso, inoltre, neppure veniva concesso il mutuo ed il salario non pagava il fitto.

Le cooperative di abitazione, come pure gli operatori del settore ed i costruttori denunciavano: non c'è futuro senza credito finanziario, fiscale ed urbanistico! ma rimanevano inascoltati.

L'edilizia residenziale poteva morire, la casa era divenuta prevalentemente fonte di prelievo fiscale!

Quantomeno per arginare la penuria di finanza, essendo impossibile stressare i tempi di pagamento e le quantità supportabili dall'utenza, i dirigenti della Associazione nazionale delle cooperative di Legacoop abitazione, avevano iniziato a studiare, cercare rapporti e collaborazioni con i Fondi immobiliari etici che stavano muovendo i primi passi in Italia.

Poco dopo il Governo Berlusconi avrebbe presentato un Decreto, poi divenuto Legge 133/2008 che, con l'articolo 11: Casa e infrastrutture, proponeva il Piano Casa per superare in maniera organica e strutturale il degrado sociale ed urbano, prevedeva misure di recupero del patrimonio edilizio esistente e la costruzione -prevalente ma non esclusiva in affitto- di nuovi alloggi anche attraverso la costituzione di Fondi immobiliari di offerta abitativa tramite un Sistema integrato di Fondi (SIF), nazionale e locale.

Poiché sia il presidente della cooperativa Unica che quello dell'associazione regionale Toscana ARCAT partecipavano attivamente agli organismi dell'associazione nazionale, erano stati attivati rapporti di collaborazione preliminare con Polaris Sgr, una società strettamente collegata con Fondazione Cariplo.

Faceva consulenza per la gestione del risparmio e per la costituzione del sistema dei Fondi Immobiliari Etici promosso con Cassa Depositi e Prestiti.

Promotore del Sistema integrato, previsto dall'articolo 11 della legge, fu indubbiamente Giuseppe Guzzetti, avvocato e grande personaggio social cattolico, ventennale guida della milanese Fondazione Cariplo e presidente dell'ACRI, l'Associazione Casse di Risparmio.

In quei tempi, il giovane direttore della Fondazione, Sergio Urbani, parlando agli operatori di ciò che si stava facendo a proposito di housing sociale, riferiva che il SIF aveva raccolto oltre 2 miliardi di Euro e costituito fin dal 2008 un fondo nazionale, il Fondo Investimenti per l'Abitare (FIA) gestito da CDP investimenti Sgr.

Era utile al social housing, la nuova frontiera allora del tutto immaginifica dell'edilizia residenziale convenzionata, che era tutto quello che non rientrava nelle opportunità di mercato né poteva essere garantito dalle vecchie case popolari.

Fu addirittura coniato un termine, poi entrato nel lessico e di sicura sintesi: "fascia grigia", ovvero la domanda abitativa esclusa di fatto dalla proprietà e dalle regole dell'edilizia pubblica.

Il FIA avrebbe investito in Fondi immobiliari locali, tutti gestiti da Società di gestione del risparmio (SGR) ed il nuovo sistema aveva missione di finanziare progetti edilizi in prevalenza affittati a canone sostenibile.

Anche in Toscana, sia in qualche raro indirizzo del Consiglio Regionale che nelle più concrete azioni dell'allora assessore per il governo del territorio, Riccardo Conti, veniva promosso il nuovo ruolo di CDP nel partecipare ai Fondi.

Su questi input -sia nazionale che locale- i promotori di quello che sarà il Fondo Housing Toscana (FHT) ovvero le cooperative Abitcoop ed Amicizia di Prato e la società Affitto Firenze spa, che a sua volta riuniva le partecipazioni di cooperativa Unica, Consorzio Etruria, BTP spa del Gruppo Fusi e Costruzioni Spagnoli spa, puntarono su questa opportunità che appena si stava formando. Si avvantaggiarono.

Avevano un patrimonio da gestire di appartamenti affittati e da affittare, quasi 400 derivanti dai programmi delle "20000 abitazioni in affitto" ed altre aree da sviluppare.

Muovendosi dunque in anticipo, coordinati da Stefano Tossani, si misero fin dal 2008 in questo contesto ed incaricarono a Polaris sgr di supportarli alla costituzione di un fondo Immobiliare Etico per intercettare le risorse di Cassa Depositi e Prestiti, tramite il FIA ed altri sottoscrittori.

La lettera d'intenti, che prevedeva complesse attività istruttorie, impegni e verifiche nonché costi non banali della consulenza, fu sottoscritta nel giugno 2009 e prevedeva di attivare un fondo in trenta mesi.

Solamente nell'aprile 2011 Banca Italia avrebbe approvato la complessa procedura che doveva attendere la fine del 2012 e vedere la costituzione con atto notarile del Fondo.

La logica dei fondi per il social housing era totalmente nuova.

Il suo funzionamento prevedeva innanzitutto la raccolta di partecipazione finanziaria a rendimento basso, cercandolo tra le fondazioni bancarie ma anche attraverso il conferimento di immobili già realizzati ed altri progetti residenziali da mettere a reddito, da parte di soggetti pubblici e privati.

Il patrimonio raccolto sarebbe stato gestito appunto da una società di gestione SGR, soggetta al controllo ed alle norme di Consob e Banca Italia, che avrebbe gestito le abitazioni già realizzate, messe a reddito e sviluppato nuovi progetti. Gli affitti avrebbero ristorato i bassi rendimenti attesi, detratte le spese per gestire il tutto, riscotere i fitti, fare le manutenzioni e sviluppare nuovi progetti, selezionare l'utenza per patti di vendita futura.

L'interesse dei finanziatori veniva garantito anche dalla presenza consistente di CDP che tramite il suo FIA, sottoscriveva capitali nei fondi locali, mentre interesse dei conferitori era quello di cedere patrimonio, anche invenduto e pur non ai valori prima attesi, alleggerendo il proprio debito bancario dai mutui che venivano accollati al Fondo.

Ma le imprese dovevano cambiar pelle e riconvertirsi alle attività di gestione. Meglio poco reddito ... che chiudere!

Potevano esser anche riconvertite solo parti delle proprie strutture.

Non fu facile spiegare alle cooperative associate la logica ed il funzionamento dei Fondi, ricorda Adolfo, che per il suo ruolo associativo aveva partecipato alle tante e lunghe fasi preparatorie.

Il costruttore non avrebbe venduto il proprio cantiere al Fondo! e neppure al valore sperato! ... sarebbe stato ripagato in quote di partecipazione che anni dopo avrebbero dato dividendi di qualche punto percentuale.

Anche le lunghe attività di ricerca e selezione di nuovi interventi, idonei al social housing, definite in gergo "scouting", come gli indiani nel far west! ricevevano magri compensi.

Ed i ricavi derivanti dai servizi di gestione, contrattualizzati su incarico della SGR, erano contenuti e generalmente non raggiungevano -lordi prima dei costi- neppure le due cifre percentuali sul monte affitti.

Tanti, anche tra le cooperative associate, non erano convinti: diventare condominio e rincorrere gli affittuari? Meglio no!

Aspettiamo, prima o poi la crisi passerà.

Intanto la crisi investiva il settore residenziale ed immobiliare.

Pesantissima.

Dopo anni d'interrotta crescita, che Lorenzo Bellicini di CRESME ha descritto come il più lungo ciclo edilizio dal dopoguerra, la filiera delle costruzioni residenziali vien terremotata: saranno anni di crolli e, dopo, altrettanti e più di stasi.

Il crollo riguarda gli urbanisti ed i progettisti, arriva ai costruttori, agli artigiani impiantisti e quelli che ristrutturano immobili.

Le componenti della filiera edilizia vengono colpite, una pedina sull'altra e via! Crollano le imprese strutturate come general contractor.

Nessuno o quasi acquista più casa, le banche non danno più credito alle famiglie ed ai giovani senza un lavoro garantito, gli investimenti pubblici diminuiscono e la spesa pubblica alla casa ancor più.

Aumenta l'invenduto, tapparelle abbassate!

Dapprima, le imprese private di costruzione, poi anche le cooperative di abitazione patiscono, talvolta falliscono e scompaiono, quelle rimaste sul mercato, ridotte al lumicino, vivono in modo diverso il loro futuro e comunque parecchio ridotto nei numeri.

L'occupazione diminuisce.

A ben ricordare, già nel dicembre 2008 un Rapporto riservato Cresme ed Ancab, l'Associazione nazionale di settore di Legacoop, forniva le prime indicazioni su come affrontare la crisi, forse, con i primi suggerimenti alle cooperative.

Anche l'associazione Toscana invitava a monitorare gli impegni con le banche, evitare interventi abitativi lontani dalle aree urbane, usare contratti cautelativi nell'acquisire le aree, contenere i prezzi di assegnazione e ridurre i costi, far crescere le attività gestionali.

Servirono appena a prendere tempo!

E la crisi attanaglia anche Unica.

Gli effetti sociali della crisi economica generale investono le prospettive occupazionali e con esse il pensare a futuri impegni.

Il popolo che intendeva rivolgersi ad Unica, per le sue caratteristiche, era tra i più colpiti.

Anche il comportamento delle banche nel selezionare le richieste di mutuo costituiva ulteriore problema.

Aree residenziali già sviluppate urbanisticamente ma senza poter far partire i cantieri per mancanza di prenotazioni, alzavano i costi aziendali.

Rimaneva una macchina efficiente seppur costosa ma in un mercato, quello della prima casa, quasi sublimato.

Il bilancio del 2013 depositato in Camera di commercio, presenta ancora 22 milioni di patrimonio, quasi altrettanti di fatturato ed una perdita che aveva comunque superato il milione.

Ma teneva ancora uno staff di venti persone, alcuni cantieri in corso per quasi 200 nuovi appartamenti ed altri in programma.

La crisi, che misure adottate nel frattempo avevano tentato di controllare, viene aggravata dall'ingiunzione di pagamento di una multa di oltre 19 milioni dal Comune di Scandicci per una violazione dei prezzi di assegnazione fissati da

una convenzione di dieci anni precedente, del 2005 e dopo un bando per l'assegnazione delle aree del 1999, relativa al Piano integrato di Badia a Settimo.

Il provvedimento amministrativo impone agli amministratori di Unica bilanci e comportamenti societari che si indirizzano verso la liquidazione e le successive assemblee dei soci confermano le proposte.

Nell'estate del '15, finisce così un'esperienza sociale ed imprenditoriale che aveva prodotto risultati indubbi, suscitato attenzione ... ed anche invidia.

Di questa vicenda di Badia a Settimo, della sua legittimità e modalità nel determinare le quantità del provvedimento, si occupano tutt'ora TAR e Consiglio di Stato.

Certo è che la vicenda è stata causa principale e determinante del default.

Adolfo ricorda le drammatiche sedute e decisioni dolorose del Consiglio di amministrazione, con il Collegio sindacale ed i consulenti chiamati intorno al letto della crisi terminale, prima di chiedere la procedura di LCA, così come prevista per le cooperative: liquidazione coatta!

Lui stesso sostenne che di fronte ad una provvedimento gigantesco, spropositato e forse illegittimo in parte ... non rimaneva che scomparire!

Ci avrebbe pensato il liquidatore, nominato dal Ministero del Lavoro, a fare gli adempimenti previsti per pagare i debiti usando il patrimonio residuo ... e nei tempi necessari.

Il commissario liquidatore avvocato Bossi fu effettivamente nominato nell'ottobre e nel maggio successivo 2016 presentò lo stato passivo totale di oltre 74 milioni di crediti dei quali 21, anche quelli del provvedimento Scandicci, ammessi con riserva e oltre 30 di privilegio bancario.

project

La procedura di liquidazione di Unica non fu la sola a rendersi necessaria, tra le cooperative ed imprese in Toscana come in ambito nazionale ... ma questa è un'altra storia.

Tra i costruttori toscani di ambito nazionale, i gruppi BTP Baldassini Tognozzi Pontello ed il cooperativo Consorzio Etruria, non ci son più.

Come pure le cooperative di abitazione Cooper 2000, Abitcoop Prato e Cooper Casa Pistoia ... in liquidazione!

Dopo

La rinascita di una Fenice sulle ceneri di queste cooperative in liquidazione avrebbe dovuto mantener vivo il patrimonio di esperienze decennali e know how.

Ci fu dunque l'idea che il patrimonio non si disperdesse, bensì rimanesse nella cooperazione, in una sorta di lascito ereditario dal quale ripartire con caparbietà

e visione: qualcosa per misurarsi col nuovo contesto dei mutati bisogni abitativi.

Detta così poteva sembrare un percorso facile e lineare ... ma la realtà ha spesso una pelle ruvida, abrasiva.

Facile a dirsi, complesso e difficile a farsi, per la nostra Fenice!

Il filo della storia, oppure il bandolo della matassa, ritorna ancora una volta, com'era stato negli anni Settanta del secolo scorso, al Cooper Toscana.

Si riparte da Abitare Toscana srl, società che era stata messa in piedi dalle cooperative che avevano promosso il Fondo FHT e che aderivano a Legacoop e Confcooperative: una caratteristica che altre volte si era vista nelle esperienze d'impresa negli anni passati.

La diversità di adesione associativa non veniva infatti considerata impedimento né bagaglio ideologico contrario a percorsi comuni.

La sua costituzione era stata stimolata dalla stessa SGR del Fondo, che aveva poi affidato ad Abitare Toscana l'incarico di Gestore Sociale delle abitazioni conferite.

Le attività del Gestore, per un verso facevano tesoro delle esperienze delle cooperative promotrici, come pure la gestione condominiale e delle residenze studentesche, con diverse modalità praticate.

Ma presupponeva l'implementazione di nuove attività e tratti caratteristici dell'housing sociale.

Cioè non solo l'offerta di alloggi a canone moderato, come hardware, ma la creazione di spazi e servizi per promuovere comunità tra gli abitanti -come software- favorendo la partecipazione attiva alla gestione di spazi ed attività ... oltre la casa!

Un terreno coerente con la mutualità cooperativa.

Insieme ad Abitare Toscana anche Abitare srl, una società di più antica costituzione di Unica e diretta da Enrico Santini, che si era occupata da anni soprattutto di gestione condominiale e servizi amministrativi, è stata importante sul cammino della ripresa.

Abitare Toscana nacque il 12 dicembre 2012 ... 12-12-12, data che concede un pizzico di scaramanzia che non disturba ... anzi!

Due giorni dopo aveva iniziato ad operare il Fondo Housing Toscano FHT, che appena qualche anno dopo avrà un valore degli immobili di quasi 100 milioni e successive sottoscrizioni per oltre 142 milioni da 13 soggetti.

Si sarebbero aggiunti agli originali tre quotisti -le cooperative Abitcoop, Amicizia ed Affitto firenze spa- via ... via la Regione Toscana, le Fondazioni bancarie delle C.R. di Firenze, Pistoia e Pescia, Livorno e Prato, Coopfond, Unipol, Esselunga e IDSC l'Istituto per il sostentamento del Clero della Diocesi Fiorentina.

E fin dall'inizio, come detto, il fondo FHT, attraverso la società di gestione Polaris sgr, poi divenuta InvestiRe, aveva affidato i servizi di gestione ad Abitare Toscana ed indirettamente ad Abitare.

Si aggiunsero poi, gli incarichi per il cosiddetto "scouting" ovvero la ricerca di nuove iniziative di housing sociale, supporto all'avvio dei cantieri e start-up per le locazioni nonché commercializzazione delle parti a vendita convenzionata.

La ripresa di tutte queste attività offriva occupazione a gran parte del personale delle cooperative in liquidazione, seppur con orario ridotto, dopo mesi di integrazione e mobilità ... forme di mutualità!

I bilanci del biennio '14 e '15 riuscirono a fatturare, in totale nelle due distinte società Abitare ed Abitare Toscana, intorno al mezzo milione di Euro.

Poiché le società rientravano nel gruppo delle partecipazioni di Cooper Toscana, la storica cooperativa di servizi e partecipazioni per conto delle cooperative di abitazione Toscane aderenti a Legacoop, fu possibile tenere una governance coordinata e lavorare in gruppo.

Cooper Toscana, dal canto suo ed utilizzando la vendita dopo lunga attesa del proprio patrimonio immobiliare -il villino Vidya storica sede in viale Gramsci dell'associazione regionale delle cooperative, nonché propria e di altre società cooperative- aveva provveduto a rilevare le quote di Abitare ed Abitare Toscana, efficientando le partecipazioni.

Il consorzio, in quarantacinque anni di esistenza, aveva ridotto quasi a zero le attività tranne quelle, appunto, di partecipazione in altre società.

Intanto il Fondo FHT sviluppava nuove azioni a Firenze, Prato, Pistoia, Monsummano, Pisa, Livorno, Piombino, Empoli, Scandicci, Sesto fiorentino e Pelago.

Dalle originali 450 abitazioni gestite si stava passando oltre 1250.

Cooper Toscana risorgeva anch'esso come una Fenice, dopo una lunga silente attesa sotto la cenere e forniva servizi.

Il bilancio delle due società Abitare ed Abitare Toscana, oramai nella partecipazione quasi totalitaria di Cooper Toscana, nel 2020 ha raggiunto un fatturato di un milione d'Euro, con risultati positivi, alimentando un modestissimo patrimonio.

Nelle nuove sedi lavorano e collaborano 14 persone a Firenze, altre 4 a Prato presso un'omologa società Home srl per gestire condomini ed edilizia sociale in rapporto con quella a Firenze.

Un paio di altre unità di lavoro nel Pisano.

Erano ritornate a lavorare persone conosciute insieme a new entry, cominciavano a prevedersi piani triennali, non era andato perso il know how.

Dopo anni di assenza dagli organismi dirigenti dell'associazione nazionale e della società di servizi e consulenze, ovvero Finabita spa con sede in Roma, un

toscano, l'architetto quarantenne Tancredi Attinà, general manager di Abitare Toscana, rientrava nella presidenza dell'associazione e nel Cda di Finabita.

Anche con lui, che è pure vicepresidente di Cooper Toscana ed il più giovane tra i combattenti e reduci, le cosiddette attività cooperative di gestione sociale immobiliare tornavano se non al centro sicuramente tra le strategie associative. In sostanza: concepire la casa come servizio alla comunità e non come bene ai singoli!

Oramai le attività erano qualcosa di più che cercare affittuari, riscuotere e mantenere le abitazioni: creavano comunità ed organizzavano servizi, promuovevano collaborazioni tra gli abitanti, socialità.

Guardando al domani, nasce di recente l'Applicazione Abito in Community che ha ricevuto il Premio urbanistica 2020 nella categoria Innovazioni per la gestione urbana, conferito dalla rivista Urbanistica dell'INU.

Una menzione speciale ... alla cooperazione toscana che ha saputo rigenerarsi in questi anni difficili e trovare una nuova strada di valorizzazione delle sue eccellenze e del dna cooperativo e sociale.

Aria fresca.

Forse, Legacoop nazionale e quella Toscana ci avevano sperato.

E domani?

Intanto, cosa tutt'altro che scontata, una parte significativa della cooperazione di abitanti della Toscana caduta nelle procedure liquidatorie, aveva lasciato come eredità non patrimoniale la voglia di far nuove imprese impegnate nel social housing, nelle forme più varie.

Ai servizi ed attività di FHT si sono anche aggiunti altri interlocutori in Umbria e nel sud d'Italia: la Finanziaria Internazionale (FinInt SGR) per conto del Fondo Uni-HS, ovvero vecchie operazioni incagliate di Unipol e Fabrica SGR del Fondo Esperia.

Poi, altra innovazione importante, si erano strutturati rapporti e joint venture con alcune cooperative sociali e di servizio alle persone.

Altre cooperative erano entrate nella base sociale di Cooper Toscana ed arricchivano la capacità di gestire le iniziative e promuovere comunità, su input delle associazioni dei settori abitanti e sociali di Legacoop.

Nel frattempo, esaurita la programmazione e l'investimento dei 2 miliardi del primo FIA del 2009 e dopo dieci anni di risultati tutt'altro che negativi, nella stessa CDP e tra i trenta Fondi locali esistenti, s'era avviato uno sguardo al futuro.

Perché non pensare ad una sorta di FIA2, con rinnovato ruolo delle Fondazioni bancarie?

Perché non integrare le attività dei migliori Fondi -sarà probabile che FHT di InvestiRe sia tra quelli- "rabboccando" risorse per progetti fin'ora inevasi?

Perché non uscire dai recinti del social housing e puntare alla rigenerazione e degrado urbano in rapporto al Recovery fund europeo?

Perché non avvicinarsi ai tanti diversi bisogni del senior housing, dato l'invecchiamento crescente?

E guardando ancora al domani, il gruppo Cooper Toscana, con cooperative sociali d'ambito nazionale, la società Finabita dell'associazione Legacoop abitanti, altre cooperative di abitazione di Milano, Torino e Bologna ha intanto preparato un progetto: Senior Housing Coop.net per dare servizi di gestione immobiliare ed alle persone over 65 autosufficienti.

Aria fresca.

E chissà se dalle neo promosse comunità residenziali germogli qualcosa di cooperativo!

Se son rose ... fioriranno!

E la Fenice rischierà ancora di ... bucarsi con le spine.

Adolfo Moni

4.01.21