

Impresa Sociale

NUMERO 5
settembre 2015

SAGGIO

Federica Bandini, Renato Medei,
Claudio Travaglini

Territorio e persone come risorse:
le cooperative di comunità

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0

Illustrazione: Simon Bolsinger, The world (2014)



Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità

Abstract

Questo saggio nasce da un progetto di ricerca sulle cooperative di comunità avviato per rispondere in termini economico-aziendali alla domanda "che cosa sono e come operano le cooperative di comunità". Lo studio è stato condotto attraverso una dettagliata analisi del fenomeno, grazie alla raccolta e rielaborazione di dati che hanno permesso di ricostruire un quadro il più completo possibile sulle cooperative di comunità e sulla loro interazione con le comunità locali. Il punto di partenza è stato riconoscere, sul territorio nazionale, tutte le cooperative attive che con sicurezza si possono definire di comunità, per poi procedere con l'analizzarne i modelli di struttura di governo, in base al settore di attività. Partendo poi dai concetti chiave di mission, governance, accountability e advocacy, si è cercato di individuare un ideal-tipo di cooperativa di comunità fino a darne una rappresentazione in termini di creazione e distribuzione di valore aggiunto sociale. La ricerca ha permesso di acquisire un buon grado di consapevolezza sul tema delle cooperative di comunità, nonostante il fenomeno sia estremamente limitato (24 realtà) e ancora troppo giovane per poterne tracciarne dei precisi percorsi di sintesi.

Keywords: imprese di comunità, impresa sociale, sviluppo locale, comunità

Introduzione

Questo saggio è la sintesi di un lavoro di ricerca sulle cooperative di comunità svolto sul territorio nazionale al fine di fotografare il fenomeno, descriverne le attività, comprendere il coinvolgimento delle comunità locali nella governance e analizzare alcuni indicatori di carattere economico-aziendale. Tutto ciò con l'obiettivo di comprendere il funzionamento di istituzioni ancora inesplorate da molti punti di vista, ma che potremmo definire istituti (Masini, 1978; Airoldi et al., 1994) che si fanno imprenditori per rispondere a interessi collettivi.

La storia mondiale del movimento cooperativo ci ricorda che molto spesso il perseguimento del bene comune da parte delle società umana ha portato alla creazione di istituzioni - e poi aziende - che solo in un secondo momento sono state definite da un punto di vista giuridico. Oggi in Italia il fenomeno si ripete con lo sviluppo di un nuovo modello cooperativo che trova nel passaggio dalla solidarietà sociale alla sostenibilità sociale ed ambientale il suo principio ispiratore: la *cooperazione di comunità*. Dal 1999 ad oggi sono sorte una serie di cooperative la cui struttura ed organizzazione si basano sui principi cooperativi internazionali, ma con una vocazione diversa dai modelli cooperativi fin qui sviluppati, che cerca di ricucire il rapporto tra mutualità, solidarietà sociale e sussidiarietà alla base di ogni comunità civile e politica. Oggi si parla - in un certo senso si riparla - di cooperazione di comunità, che si ispira al principio di sostenibilità sociale ed ambientale (Matacena, 2009) ed ha come obiettivo la produzione di vantaggi a favore di una comunità territoriale ben definita.

Questo modello cooperativo è ancora poco conosciuto in termini di caratteristiche e modalità di funzionamento, ma è possibile trovare alcune definizioni, in particolare: "la cooperativa di comunità deve avere come esplicito obiettivo quello di produrre vantaggi a favore di una comunità alla quale i soci promotori appartengono o eleggono come propria. L'obiettivo deve essere perseguito attraverso la produzione di beni e servizi per incidere in modo stabile su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica" (Legacoop, 2011).

Questo progetto di ricerca si è proposto di analizzare il modello della cooperazione di comunità e di fornirne una descrizione attraverso i caratteri dell'indagine economico-aziendale. In particolare ci si è focalizzati sui seguenti aspetti:

- analisi della letteratura in tema di imprese di comunità nel mondo;
- rilevazione sul territorio italiano di tutte le esperienze attive e delle relative leggi regionali di riferimento, seguita da una catalogazione

- delle attività svolte e dei settori di intervento;
- comprensione della struttura di governo e del livello di coinvolgimento della comunità locale tramite questionario;
- comprensione del ideal-tipo di cooperativa di comunità attraverso l'indagine conoscitiva documentale (content analysis);
- valutazione delle cooperative di comunità esistenti in termini di creazione di valore e di impatto sociale.

Le imprese di comunità

Le imprese di comunità rappresentano un fenomeno recente anche in letteratura, in particolare possiamo ritrovare in esse alcune caratteristiche nell'impresa ibrida (Dees, Elias, 1998), ovvero imprese che hanno come obiettivo la creazione di valore economico e sociale, che reinvestono il profitto per il potenziamento e l'espansione delle attività e sono solo in parte guidate nelle loro scelte dalle logiche di mercato. Hanno altresì (Peredo, Chrisman, 2006) una mission molto ampia: tendono a massimizzare il beneficio collettivo e sono orientate a rispondere ai bisogni di una pluralità di soggetti.

In queste organizzazioni trovano risposta ai propri bisogni non solo gli shareholder (azionisti), ma tutti o la maggioranza degli stakeholder (portatori di interessi). La partecipazione diretta degli utenti (comunità locale) nel processo di produzione richiama i contributi tipici del tema della co-produzione (Evers, 2006; Pestoff, 2006; Plé et al., 2010; Porter, Kramer, 2011), mentre la partecipazione di soggetti diversi con interessi tra loro a volte contrastanti, pone la necessità di confrontarsi con i temi della multistakeholdership. Brandsen, Van de Donk e Putters (Brandsen et al., 2005) suggeriscono che questa tipologia di impresa tende ad avere una pluralità di obiettivi e di valori legati ai servizi verso la comunità. Altri studiosi hanno preferito concettualizzare gli ibridi in maniera diversa: Minkoff (Minkoff, 2002) ha studiato le organizzazioni senza scopo di lucro che combinano nella loro mission due distinte attività, advocacy e servizio. Le imprese di comunità sono anche ibridi in termini di modelli di business, in quanto comprendono partenariati pubblico-privati (Ramonjavelo et al., 2006), ma lo sono anche in termini di creazione e redistribuzione del valore economico poiché interessate contemporaneamente alla produzione di flussi finanziari futuri, alla loro distribuzione e all'ottenimento di risultati socialmente desiderabili (Becchetti, Borzaga, 2010; Pache, Santos, 2012).

Il ruolo atipico della comunità mette in luce il tema della co-produzione, infatti i membri di queste imprese partecipano alla produzione degli stessi servizi o beni che poi acquistano (Bartocci, Picciaia, 2014). Il concetto di co-produzione è stato utilizzato inizialmente da studiosi di pubblica amministrazione nel contesto americano degli anni 1970 e 1980 (Parks et al., 1981; 1982) per definire l'impegno dei cittadini nella produzione. Ostrom (1996) lo ha poi usato per spiegare le interazioni che possono verificarsi nella produzione congiunta tra cittadini e pubblica amministrazione. In particolare Osborne e McLaughlin (Osborne, McLaughlin, 2004), osservando la produzione di servizi pubblici da parte delle organizzazioni di volontariato e delle comunità nel Regno Unito, usano il termine co-produzione per spiegare la fornitura di servizi congiunta per la comunità. Pestoff, Osborne e Brandsen (Pestoff et al., 2006) hanno dato una definizione più recente di co-produzione definendola come "partecipazione organizzata dei cittadini nella produzione dei propri servizi di welfare". Quest'ultima accezione focalizza maggiormente il ruolo della comunità locale nel processo di produzione tipico delle imprese di comunità.

In tutto il mondo esistono diverse esperienze di imprese che si possono assimilare alle imprese di comunità: nel contesto anglo-americano, ad esempio, le *Community Interest Company* (CIC) e le *Low Profit Limited Liability Company* (L3C), hanno un pieno riconoscimento normativo, vengono fissate per legge le strutture di governo e le modalità di rendicontazione dei risultati ottenuti dalla gestione. La CIC è un tipo di società introdotta nel Regno Unito nel 2005 ai sensi del *Companies Act* 2004. Essa è un'impresa con obiettivi principalmente sociali (*Community Interest*) dove gli utili della gestione sono reinvestiti nel business o nella comunità con il divieto permanente di alienare gli asset (asset lock). Le CIC sono nate per affrontare una vasta gamma di questioni sociali e ambientali, inoltre operano in tutti i settori dell'economia e possono costituire *community development trust*, ovvero organizzazioni plurisetoriali con enfasi sulla promozione di imprese e attività commerciali e che beneficiano dei *community rights* del *Localist Act* e che permettono la donazione di asset fisici da parte dello Stato ad imprese comunitarie. La *Limited Liability Company* è una forma giuridica d'impresa creata negli Stati Uniti per colmare il divario tra nonprofit e for profit fornendo una struttura che facilita gli investimenti socialmente utili. Si tratta di una forma ibrida che combina la flessibilità giuridica e fiscale di una LLC tradizionale, i vantaggi sociali di un'organizzazione senza scopo di lucro, il branding e i vantaggi di posizionamento di mercato di un'impresa sociale. Le L3C sono nate anche per facilitare le imprese

socialmente orientate ad attrarre investimenti da parte di fondazioni, fondi e investitori privati.

In Italia le imprese di comunità assumono la forma cooperativa e sono un fenomeno ancora più recente. Anche nel nostro contesto possono essere definite "ibridi" (Venturi, Zandonai, 2014) ovvero: la mission è estremamente allargata, includendo al suo interno obiettivi diversi (rigenerare il tessuto socio-economico, fornire lavoro a cittadini disoccupati, creare valore economico e sociale etc.); le attività sono multisettoriali (agricoltura, turismo, gestione ambientale dei parchi naturalistici, commercio al dettaglio etc.); la società è partecipata da soggetti diversi (pubblico, privato profit e nonprofit); vi si possono rintracciare fenomeni di co-produzione (il processo di produzione vede i membri della comunità locale attivi sia come produttori che come acquirenti). Inoltre la comunità locale ha più di un ruolo, per volontà della stessa: infatti nasce l'impresa, una buona parte o la totalità dei suoi membri sono soci e/o lavorano all'interno dell'organizzazione producendo risultati che vengono reinvestiti in essa per il suo stesso benessere e la stessa è anche consumatrice.

Le cooperative di comunità in Italia

In Italia e in alcuni altri paesi latini le imprese di comunità assumono la forma cooperativa, ma come già anticipato non esiste ad oggi nel nostro Paese un riconoscimento giuridico specifico, se non - come vedremo di seguito - la presenza di alcune leggi livello regionale (Puglia, Emilia Romagna, Basilicata e Liguria).

Il nostro studio si basa sulla ricognizione delle esperienze esistenti ad oggi in Italia, esperienze che hanno avuto una genesi su base volontaria, con lo scopo di rigenerare un territorio svuotato di relazioni o attività, consentendo ai membri della comunità di trovare una risposta alle loro esigenze, un lavoro e allo stesso tempo di non lasciare i luoghi di nascita, rispettandone le esigenze ambientali.

La ricerca non è stata di facile esecuzione, principalmente perché non esiste un elenco/registro completo di questa tipologia di cooperative; è stata necessaria una ricerca su web attraverso specifiche chiavi di ricerca e alcuni riferimenti o rimandi ad esperienze di cooperative di comunità. In particolare si sono seguite le indicazioni fornite dalle centrali cooperative e sono state effettuate indagini attraverso i principali motori di ricerca web. L'analisi è stata eseguita utilizzando un approccio induttivo definito *grounded theory*¹

1 Secondo la Grounded Theory, osservazione ed elaborazione teorica procedono di pari passo, in un'interazione continua. Il ricercatore scopre la teoria nel corso della ricerca empirica, e preferibilmente dovrebbe ignorare la preesistente letteratura sull'argomento, per non esserne condizionato. L'accento in questa tecnica viene quindi posto sui *dati* (si dice che "lascia parlare i dati"), piuttosto che sulle *teorie*, le quali derivano direttamente dall'analisi dei dati, che sono locali e contestuali.

(Glaser, Strauss, 1967; Glaser, 1998; Strauss, Corbin, 1990).

Procedendo in questo modo, dagli anni 2000 fino ad oggi, sono state individuate 24 cooperative di comunità attive in Italia a fine 2014, che risultano presenti in 8 regioni, con una sostanziale differenziazione tra quelle del Nord - che nascono su una forte spinta dal basso da parte degli stessi cittadini - e quelle del Sud - dove il soggetto pubblico gioca un ruolo rilevante. Nel Centro-Nord l'esigenza di costituire una cooperativa per migliorare le condizioni di contesto della collettività nasce da cittadini membri stessi della comunità, mentre nel Mezzogiorno è il soggetto pubblico che avvia il processo sinergico degli attori sociali che porterà alla costituzione della cooperativa. La necessità di avere un catalizzatore importante e fortemente riconosciuto, come l'amministrazione comunale o il sindaco stesso, è spiegabile con l'ampiezza delle comunità. Nel Centro-Nord le cooperative di comunità nascono in località isolate, montane, con nuclei cittadini molto ridotti, in alcuni casi si tratta di comunità con cento, duecento abitanti, al Sud invece in località di valle o costiere, meglio raggiungibili e più densamente popolate.



Un diverso ruolo del legislatore pubblico, tra Nord, Centro e Sud, è riscontrabile anche nelle normative regionali che trattano di cooperazione di comunità. In assenza di una normativa quadro nazionale alcune regioni hanno proposto e approvato leggi in materia. Le norme regionali fino ad oggi approvate sono la Legge Regionale del 20 maggio 2014 n. 23 della Regione Puglia, la Legge Regionale del 17 luglio 2014 n. 12 della Regione Emilia Romagna, la Legge Regionale del

20 marzo 2015 n. 12 della Regione Basilica e Legge Regionale del 26 Marzo 2015 della Regione Liguria.

Puglia e Basilicata sembrano molto interessate alla promozione di questa forma emergente di cooperazione; più che a definire "cosa sono" le cooperative di comunità si sono orientate a definire "cosa possono fare" e come possono essere supportate. A tal proposito l'art. 2 comma b) della legge della Regione Basilicata recita: "La Regione Basilicata promuove [...] la costituzione di cooperative di comunità finalizzate ad auto alimentare l'azione ed il processo di sviluppo locale sui valori di produzione socio-economica e di partecipazione del capitale relazionale". All'art. 2 della legge della Regione Puglia si legge: "Sono riconosciute cooperative di comunità le società cooperative che, valorizzando le competenze della popolazione residente, delle tradizioni culturali e delle risorse territoriali, perseguono lo scopo di soddisfare i bisogni della comunità locale, migliorandone la qualità, sociale ed economica, della vita, attraverso lo sviluppo di attività economiche eco-sostenibili finalizzate alla produzione di beni e servizi, al recupero di beni ambientali e monumentali, alla creazione di offerta di lavoro e alla generazione, in loco, di capitale sociale".

La Regione Liguria interviene direttamente nel funzionamento delle cooperative di comunità definendo all'art. 3 chi sono i soci: "Sono soci delle cooperative di comunità quelli previsti dalla normativa nazionale in materia di cooperazione (soci lavoratori, soci utenti, soci finanziari) che appartengono alla comunità interessata o che operano a vario titolo con essa, eleggendola come propria. Possono diventare soci delle cooperative di comunità: le persone fisiche, le persone giuridiche, le organizzazioni del Terzo Settore definite dal Titolo II della l.r. 42/2012 e successive modificazioni e integrazioni. I soggetti [...] devono avere la sede legale nella comunità interessata e dichiarare esplicitamente il loro interesse di elezione nei confronti della comunità stessa". Possono assumere la qualifica di soci gli enti locali, sul cui territorio opera la cooperativa di comunità, nonché altri enti pubblici.

La Regione Emilia Romagna invece ha inserito le cooperative di comunità nella legge di Riforma sulle Cooperative Sociali; si legge all'art. 2: "Allo scopo di contribuire a mantenere vive e a valorizzare le comunità locali, le cooperative sociali costituite ai sensi della vigente normativa possono favorire la partecipazione di persone fisiche, giuridiche, di associazioni e fondazioni senza scopo di lucro, che abbiano residenza o la sede legale nella comunità di riferimento della cooperativa stessa, alla costituzione di

Figura 1
Distribuzione delle cooperative di comunità sul territorio italiano.

Cooperative di Comunità che, ai fini della presente legge, sono cooperative che perseguono lo sviluppo di attività economiche a favore della comunità stessa, finalizzate alla produzione di beni e servizi, al recupero di beni ambientali e monumentali e alla creazione di offerta di lavoro”.

Evidenze dell'indagine qualitativa

Per descrivere il fenomeno della cooperazione di comunità in Italia si è proceduto su tre filoni: un questionario per identificare le caratteristiche delle strutture di governance, una verifica documentale (compresa l'analisi di interviste a testimoni rilevanti) e una valutazione delle performance economiche e sociali attraverso l'analisi dei bilanci presenti nell'archivio AIDA.

La scelta del tipo di governance da parte delle cooperative di comunità, caratterizzate dall'integrazione della comunità locale nel processo produttivo, è una delle principali difficoltà che queste cooperative incontrano. In quanto “cooperativa” lo schema generale prevede la coesistenza di due organi: l'Assemblea - alla quale partecipano tutti i soci - ed il Consiglio di Amministrazione - configurato come un organo ristretto di soci che pone in attuazione le linee generali espresse dall'Assemblea. Questo modello, a seconda del grado di ampiezza della compagine sociale, si adatta ad una logica di stakeholderism (Freeman, Reed, 1983; Freeman et al., 2004), che prevede che solo una parte rilevante dei membri della comunità sia socia della cooperativa, o multistakeholderism (Borzaga, Sacchetti, 2015; Jensen, 2010; Sternberg, 1997), quando tutti i componenti della comunità sono soci.

Lo studio delle strutture di governance è stato condotto attraverso un'analisi quantitativa sottoposta all'intero universo; tra marzo e aprile 2015² l'indagine è stata somministrata alle 24 cooperative di comunità attive in Italia, 15 delle quali hanno partecipato al sondaggio (percentuale di risposta del 62%); fra le cooperative che hanno risposto al questionario più di un terzo sono cooperative di comunità costituite nell'ultimo anno. Lo strumento di indagine è stato un questionario strutturato in cinque oggetti conoscitivi: il Presidente, l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione, i rapporti con la comunità ed i rapporti con gli enti locali. La successiva raccolta dati è stata effettuata grazie all'utilizzo della piattaforma online Qualtric, scelta per evitare i potenziali bias di intervista diretta, per consentire alle aziende di raccogliere tutti i dati e per evitarne dispersione.

I presidenti delle cooperative di comunità che hanno risposto al questionario appartengono per

il 43% alla classe di età compresa tra i 55 e i 65 anni, per il 20% alla classe tra 45 e 55, e un altro 20% tra 35 e 45; il 40% dei presidenti sono in carica da più di un mandato. Nella maggioranza delle osservazioni i presidenti sono di sesso maschile, i presidenti sono donne solo nel 15% dei casi. I presidenti in molti casi si qualificano come soggetto leader che ha avviato il processo di costituzione della cooperativa e che continua a tracciarne le linee operative. È interessante notare come il processo di avvicendamento alla guida delle cooperative di comunità sia più difficile nelle cooperative che si sono costituite da più anni, le quali rimangono più attaccate alla figura del presidente, rispetto alle cooperative più giovani. Il grado d'istruzione dei presidenti è medio-alto, tutti possiedono un diploma superiore, in alcuni casi anche la laurea.

L'Assemblea che racchiude tutta la compagine sociale è il luogo della partecipazione e della rendicontazione trasparente e in alcuni casi del confronto con i soggetti esterni. La compagine sociale è estremamente variegata, si va da micro cooperative di comunità di sette soci a grandi cooperative di oltre centotrenta soci. L'assemblea dei soci si riunisce più volte l'anno, all'assemblea viene riconosciuto il potere di gestione e di indirizzo della vita della cooperativa, nell'85% delle osservazioni l'assemblea viene convocata per discutere le linee strategiche di sviluppo, nel 60% dei casi le assemblee sono sì il luogo di confronto interno, ma è previsto che la cittadinanza locale possa partecipare come uditore.

I Consigli di Amministrazione hanno una composizione molto variabile, nel 15% dei casi sono micro consigli di tre soli membri, nel 15% con oltre dieci membri, nel restante dei casi i consiglieri che compongono l'organo di governo sono cinque o sette. Nei CdA la rappresentanza femminile non è molto alta, solo il 35% dei consiglieri è costituito da donne. I consiglieri hanno un ottimo livello di istruzione: i due terzi dei consiglieri ha conseguito un titolo di laurea attinente alla gestione delle attività della cooperativa, un terzo è in possesso di un diploma di scuola superiore, fra i consiglieri laureati il 20% ha anche conseguito un corso post laurea. Il dato va anche comparato con l'età stessa dei consiglieri, il 45% sono giovani tra i 18 e i 35 anni. Nei CdA siedono solamente soci della cooperativa, è totalmente assente a questo livello di governo l'inclusione di soggetti terzi alla cooperativa.

2 La prima indagine aveva avuto come periodo di riferimento settembre 2013-marzo 2014, nell'anno in corso è stata ripetuta.

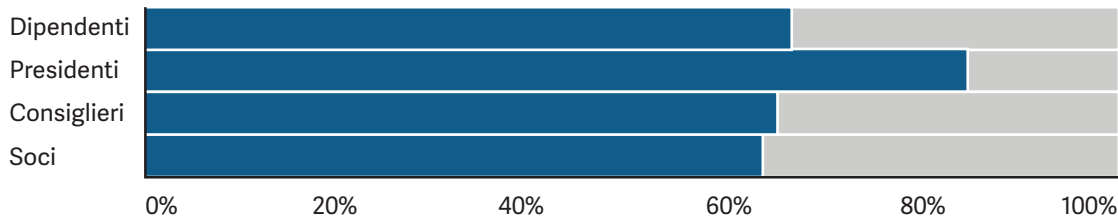


Figura 2
Rappresentanza di genere nelle cooperative di comunità.

● uomini ● donne

Tutti gli intervistati riconoscono che la comunità locale ha un grande interesse verso la cooperativa, attenzione espressa in molti casi con la partecipazione attiva alle iniziative proposte e in altri casi attraverso un ruolo propositivo in termini di proposte di nuovi bisogni da soddisfare. Tuttavia si preferisce mantenere il confronto fuori dai livelli di governo piuttosto che internalizzarlo, inoltre nel 60% dei casi la comunicazione è solo quella obbligatoria e formalizzata e passa attraverso report scritti e/o account sui social network e risulta sostanzialmente monodirezionale. Questo processo di gestione delle relazioni con la comunità locale, formale e limitatamente inclusivo nei processi gestionali, sembra comunque produrre dei risultati positivi: secondo il 60% dei rispondenti la comunità ha un ruolo propositivo e le stesse partecipano attivamente alle attività proposte dalla cooperativa. I cooperatori hanno dichiarato che le autorità locali sono attente e interessate alle attività della cooperativa nella totalità dei casi. Inoltre il grado di conflittualità fra cooperativa e cittadinanza è estremamente basso, se non assente.

Dall'indagine emerge dunque un modello di governance che potremmo definire *informativo*, che segue sostanzialmente il modello tradizionale delle cooperative, più vicino a modelli di tipo *stakeholdership* piuttosto che *multistakeholdership*, infatti si favorisce un'interazione basata su un sistema di relazioni personali con la comunità locale, che viene ascoltata e messa al corrente delle attività, ma che viene mantenuta estranea alle scelte strategiche. In alcuni casi (due su quattordici) la comunità locale riceve un vero e proprio bilancio delle esternalità che l'attività dell'organizzazione ha prodotto sulla comunità. In nessun caso, lo si ribadisce, si registra l'apertura degli organi di governo a soggetti esterni. Le cooperative che adottano la struttura di governo che abbiamo definito *informativa* ripropongono problemi di governance tipici di tutte le cooperative: come garantire un buon livello di controllo democratico in presenza di una più ampia platea di soci, che non partecipano direttamente alla gestione, e come stimolare da parte di questi la partecipazione imprenditoriale. Problemi che possono essere superati con una maggiore trasparenza verso l'interno e verso l'esterno, trasparenza sulle modalità di distribuzione del valore prodotto dalla cooperativa e del relativo

residuo gestionale e con una maggiore rotazione delle cariche sociali.

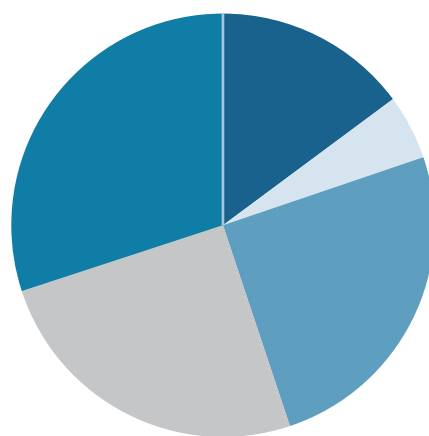


Figura 3
Modalità di comunicazione delle informazioni alla comunità locale.

- 0% non vengono informati
- 15% assemblee pubbliche
- 5% bilancio sociale
- 25% comunicazione informale (passa parola)
- 25% comunicazione formale (mailing list, volantini, cartellonistica)
- 30% account facebook o twitter

La trasparenza sulle decisioni e una maggior frequenza di partecipazione rappresentano le precondizioni per un processo di inclusione. Una sola cooperativa di comunità che ha risposto al questionario, che si occupa di gestione di servizi pubblici, ha seguito un modello di sviluppo totalmente diverso. La necessità di elevati investimenti e di economie di scala, realizzabili solo con un numero elevato di partecipanti, ha reso obbligatoria la partecipazione di tutti o di una grande maggioranza dei membri della comunità locale alla gestione, realizzando una struttura di governo che potremmo definire *inclusiva*. La comunità locale, nelle strutture inclusive, diventa uno degli attori rilevanti e la cooperativa deve rendere conto, in piena trasparenza, dell'uso delle risorse collettive, di scelte e comportamenti aziendali. In questa prospettiva, che definiamo *multistakeholder*, tutti i membri della comunità sono soci e siedono in assemblea o nel CdA con più ruoli: soci, cittadini e spesso anche lavoratori. La *governance multistakeholder* nelle cooperative di comunità rappresenta l'evoluzione della gestione dei servizi pubblici verso una maggiore partecipazione e controllo da parte dei cittadini, utilizzando la forma dell'impresa cooperativa. Il passaggio da cooperative di operatori economici locali - che nelle loro attività economiche perseguono obiettivi di interesse pubblico (si pensi alle cooperative di operatori del turismo o della protezione ambientale) - a cooperativa

di comunità, passa attraverso un ampliamento del perimetro degli interessi coinvolti e dei soggetti che esercitano il controllo, da gruppi di imprenditori a tutti i cittadini interessati (direttamente e non solo attraverso l'ente locale rappresentante politico). La multistakeholdership (Gao, Zhang, 2006; Wellens, Jegers, 2014) non appartiene alla tradizione dell'impresa cooperativa, caratterizzata dalla gestione mutualistica, e rappresenta invece uno sforzo di apertura della gestione di impresa alle istanze di partecipazione e controllo che si manifestano in particolari servizi (es. turistici e di preservazione dell'ambiente) che incidendo su un territorio richiedono la partecipazione ed il controllo da parte della popolazione per ottenere il massimo effetto.

La parte successiva dello studio è stata svolta tramite la cosiddetta *content analysis* o analisi di contenuto, che rappresenta uno tra gli strumenti più usati nelle indagini di tipo statistico-qualitativo. L'obiettivo di questa ricognizione è stato quello di comprendere quali sono gli aspetti più rappresentativi di una cooperativa di comunità; per il suo raggiungimento si è scelto di seguire un approccio di tipo costruttivista, secondo il quale la realtà non è oggettiva, bensì il risultato dell'interpretazione di diversi soggetti. In via generale si può affermare che questo strumento di indagine è un insieme di tecniche riconducibili alle scienze sociali orientate allo studio del contenuto di documentazione empirica, come testi, audio interviste, video interviste ed altri argomenti multimediali. Esso è molto efficiente in quanto offre la possibilità di descrivere la sostanza dei testi, ma ha un punto debole: non permette ai ricercatori di valutarne gli effetti generati.

L'analisi dei contenuti ha preso in considerazione le 24 cooperative di comunità esistenti individuando, nel periodo compreso gennaio 2011 e dicembre 2014, un insieme di fonti scritte e multimediali che permettessero di definirne i caratteri più ricorrenti e di spiegare come questi vengono trattati nei flussi di comunicazione istituzionale e non. L'analisi di contenuto ha riguardato un totale di 190 fonti ed è stata effettuata da due diversi codificatori (coders), usando un software costruito su strategie di analisi dei dati testuali CADQUAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*) NVivo10. Il software ha creato relazioni tra le parti del testo (quotations) in base a parametri (nodes) stabiliti dal gruppo di ricerca. La maggior parte dei codici utilizzati sono poi stati raggruppati in quattro set principali in modo da sintetizzare gli elementi base per dare una descrizione completa del modello di cooperazione di comunità. I set definiti in questo studio fanno riferimento a: mission, governance, accountability (Matacena,

2005; 2012) e advocacy. Con il termine *mission* si intende tutto ciò che nelle fonti descrive le finalità, gli obiettivi ed i valori espressi dalle cooperative di comunità; con il concetto di *governance* si comprendono gli elementi che descrivono le strutture di governo e la partecipazione alle scelte strategiche; l'*accountability* definisce le modalità di rendicontazione contabile ambientale e sociale; infine la parola *advocacy* richiama l'insieme di attività che descrivono le strategie di legittimazione e di autopromozione delle cooperative di comunità e che influenzano il giudizio di altri soggetti.

Nel presente lavoro l'analisi del contenuto è stata usata con due finalità principali: catalogare le caratteristiche delle cooperative di comunità mettendo a confronto i contenuti di 190 fonti (testuali e audio) raccolte nel periodo in esame e verificare come vengono trattati i temi relativi ai quattro concetti sopra descritti. La prima analisi si è basata sulla numerosità e sulla frequenza dei componenti elementari della comunicazione: le parole. Si è infatti prodotta una classifica delle dieci parole più usate e delle cinque meno usate. Anche per il secondo scopo si è prodotta un'analisi delle frequenze, ma in questo caso con riferimento alle quotation e ai set, cioè in base ai temi trattati distinti per provenienza della fonte informativa.

La Figura 4 rappresenta le dieci parole più usate in tutte le fonti prese in considerazione nell'analisi; da tale classifica sono state escluse le parole cooperativa e comunità, poiché, rappresentando l'oggetto d'indagine, sono ovviamente quelle più ricorrenti. Dall'analisi dei contenuti emerge con forza il ruolo dei soci, del paese, della cittadinanza e del territorio. Traspone anche chiaramente come sia forte ed intensamente percepito il legame interno fra i soci, ma anche quello con l'ambiente esterno (la somma delle frequenze "paese" e "territorio" è maggiore alla frequenza della parola "soci") e la cittadinanza. A chi, a vario titolo, parla o scrive di cooperazione di comunità risulta evidente come vi siano dei tratti salienti che fanno di questa organizzazione cooperativa uno strumento di servizio per il territorio e la cittadinanza, finalizzato ad una serie di attività, prima fra tutte la creazione di posti di lavoro nel contesto locale. L'amministrazione pubblica territoriale, il "comune", è presente nella top ten; questo evidenzia come le fonti interne ed esterne attribuiscono un ruolo di interlocutore primario all'ente locale e lo ritengono rilevante per lo sviluppo dell'attività sul territorio.

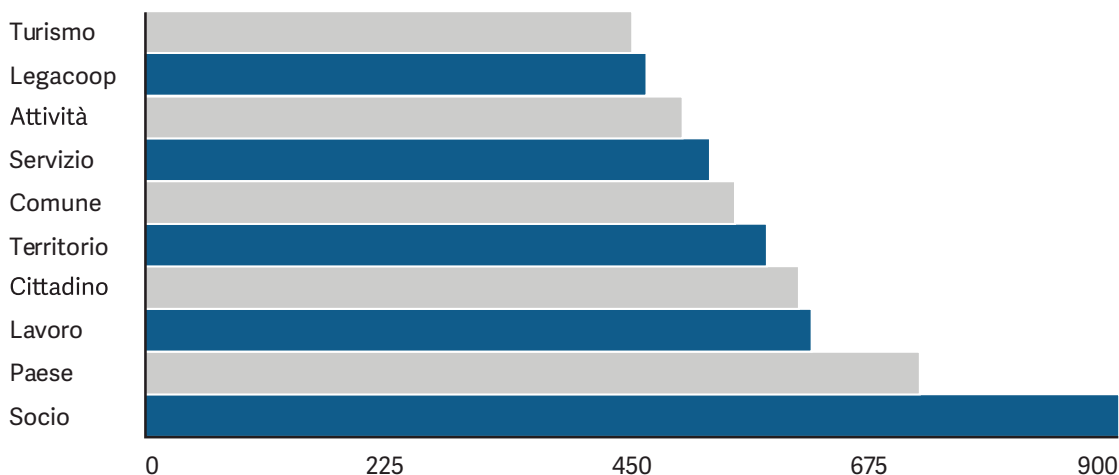


Figura 4
Le dieci parole più usate nel corpus.

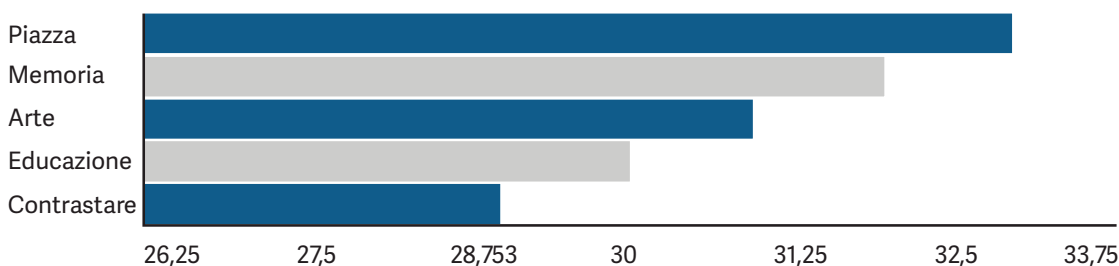


Figura 5
Le cinque parole meno usate nel corpus.

Dalla valutazione delle parole meno usate nelle fonti, emergono i verbi “contrastare” il quale indica contrapposizione, dissidio, ma anche “educare”: ciò a conferma che le cooperative di comunità sono enti nei quali prevale la collaborazione e la mutualità, ma alle quali non viene attribuita una valenza educativa.

La ricognizione delle macro tematiche evidenzia come il tema più ricorrente sia quello della mission seguito dall’advocacy, mentre un ruolo marginale viene riservato all’accountability e alla corporate governance.

La maggiore presenza di alcuni temi rispetto ad altri dipende dalla volontà di far emergere gli obiettivi strategici e di creare consenso intorno all’agire delle cooperative di comunità piuttosto che spiegare nel dettaglio come sono strutturate e in che modo usano le risorse collettive. Visto il numero ridotto di cooperative di comunità presenti sul territorio nazionale, è ragionevole pensare che la comunicazione interna sia orientata a descrivere gli obiettivi strategici e quella esterna sia focalizzata sulla reale utilità per la comunità locale di questa forma organizzativa. Le cooperative, in genere, si caratterizzano per principi di libera e democratica partecipazione ed essendo tali principi noti, si tende a non sovraccaricare la comunicazione con concetti ormai sedimentati ma si preferisce approfondire contenuti più rilevanti come le specificità di questa forma cooperativa. La *content analysis* ha

messo in luce anche come gli elementi definatori della cooperazione di comunità (il rapporto con il territorio, il legame con la comunità locale e la rigenerazione dell’ambiente ecologico e sociale) siano ampiamente presenti nella comunicazione interna e come siano altresì correttamente percepiti da quella esterna.

Le cooperative di comunità e la creazione di valore

Nell’ultima fase della ricerca è stata eseguita una valutazione economica e sociale delle cooperative di comunità analizzando i dati di bilancio. Nelle cooperative di comunità, come in tutte le imprese ad elevata finalità sociale, l’interesse conoscitivo è maggiore per la ricchezza sociale prodotta piuttosto che per la redditività aziendale. A tal proposito Travaglini (Travaglini, 2005) con riferimento all’informativa di bilancio evidenzia “[...] la rendicontazione contabile nelle aziende non profit ha come scopo quello di informare i terzi sull’attività posta in essere dall’azienda nella missione istituzionale e, come oggetto, le modalità con cui l’azienda ha acquistato ed impiegato le risorse nello svolgimento della propria attività, considerando come tali risorse possano essere acquisite e destinate secondo criteri e rapporti diversi dal puro scambio economico”.

L'indagine della ricchezza sociale implica l'impiego di riclassificazioni delle poste di bilancio che esulano dalla consueta analisi per indici di efficacia ed efficienza gestionale ma che si orientano al calcolo del valore aggiunto prodotto e distribuito dalle cooperative di comunità (Borgonovi, 2000; Gabrovec Mei, 2004; Montrone, 2001). Il valore aggiunto d'impresa è definito e misurato dall'incremento di valore che la gestione apporta, tramite l'impiego di fattori produttivi, ai beni e servizi acquistati dalle altre imprese. Esso è destinato, nel contempo, a remunerare, nelle varie forme, i partecipanti al processo produttivo (Gabrovec Mei, 1984). Il modello del valore aggiunto misura la ricchezza prodotta dall'azienda nell'esercizio, con riferimento agli interlocutori (stakeholders) che partecipano alla sua distribuzione, cioè è in grado di individuare, nella sua globalità, la totalità delle remunerazioni dell'azienda. Esso permette di studiare le cooperative sia sul piano della produzione di ricchezza che sul piano della contribuzione alla ricchezza della comunità locale (Bagnoli, Cini, 2009; Medei, 2004), contribuendo a collocare le cooperative all'interno dell'economia di un territorio e a definire il loro valore in termini sociali.

Lo studio del valore aggiunto permette di identificare le ricadute che l'attività imprenditoriale ha sulla società con cui si relaziona, cioè la comunità locale. Le ricadute esprimono non solo i prodotti identificabili in modo diretto (prodotti agricoli o servizi turistici offerti), ma anche le esternalità prodotte, positive e negative, ambientali e socio-economiche (riorganizzazione del patrimonio edile in disuso della comunità locale, miglioramento o peggioramento dell'eco-sistema locale). Esprimono, inoltre, lo sviluppo di capitale sociale e l'aumento della coesione sociale (integrazione della comunità locale, salvaguardia delle tradizioni locali), per non parlare di aspetti trasversali, come gli effetti sull'occupazione di alcune tipologie di soggetti (occupazione di giovani in cerca di prima occupazione o soggetti svantaggiati). La misurazione delle ricadute richiede una valutazione complessiva delle cooperative di comunità, del loro operare e degli effetti che generano, oltre all'impatto sul territorio locale su cui insiste.

I bilanci delle cooperative di comunità rappresentano il punto di partenza per la valutazione della ricchezza sociale prodotta, i documenti contabili sono stati estratti dalla banca dati AIDA di Bureau van Dijk³ e coprono il quinquennio da gennaio 2009 a dicembre 2013. L'arco temporale preso in considerazione configura un periodo di forte trasformazione della cooperazione di comunità italiana. Il 2011, anno della stipula del protocollo di intesa fra Legacoop, l'Associazione Borghi Autentici di

Qualità e Legambiente, rappresenta il momento in cui inizia l'espansione su base nazionale del fenomeno; alle cooperative di comunità originarie si affianca un numero sempre crescente di nuove realtà. Nella Tabella 1 sono elencate le disponibilità dei bilanci per singolo anno, nel complesso AIDA è in grado di fornire valori contabili relativi al 62% dell'intera popolazione della cooperazione di comunità italiana.

COOP	2013	2012	2011	2010	2009	
ID01	SI	SI	SI			3
ID02	SI	SI	SI			3
ID03	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID04	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID05	SI	SI				2
ID06	SI	SI	SI			3
ID07	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID08	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID09		SI	SI			2
ID10	SI	SI	SI			3
ID11	SI					1
ID12	SI	SI	SI			3
ID13	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID14	SI	SI	SI	SI	SI	5
ID15	SI	SI	SI	SI	SI	5
	14	14	13	7	7	

Le cooperative di comunità si pongono come obiettivo la rigenerazione di una comunità e del territorio su cui insiste, questo può avvenire solo attraverso un numero ingente di investimenti. La riconversione di vecchi edifici - case, scuole o mulini - la costruzione di nuovi impianti e la riattivazione dei luoghi delle relazioni sociali richiedono a queste aziende un impegno elevato di risorse. La capacità di investimento delle singole cooperative di comunità è tuttavia connessa a:

- l'integrazione con il tessuto comunitario: senza l'appoggio della comunità e delle amministrazioni locali le cooperative non riescono a legittimarsi e ottenere gli spazi e i luoghi su cui investire;
- la capacità di sviluppare una filiera integrata di servizi: la possibilità di sviluppare una filiera produttiva o una serie di servizi integrati permette alle cooperative di attuare economie di scala e di razionalizzare al meglio le risorse;

3 <https://aida.bvdinfo.com/version-2015414/home.serv?product=AidaNeo>

Tabella 1
Numero di bilanci estratti dalla banca dati AIDA divisi per anno.

– la propensione stessa dei singoli operatori ad indebitarsi: sono infatti i soci cooperatori a finanziare direttamente gli investimenti.

Dai bilanci si registra un'estrema variabilità del valore medio degli investimenti nel quinquennio, con una variazione che va da un minimo di 4.521 euro a un valore massimo di 2.126.656 euro. Gli investimenti vengono finanziati in via principale attraverso il debito ed in particolare attraverso forme non onerose di finanziamento, cioè con diretto ricorso al finanziamento da parte dei soci stessi. La Figura 6 rappresenta l'incidenza percentuale del finanziamento da parte dei soci sul valore complessivo dei finanziamenti ed evidenzia una bipartizione tra cooperative di comunità che non ricorrono a tale pratica e cooperative (il 60%) che invece fanno un uso elevato e continuato nel tempo del finanziamento da parte dei soci, arrivando in qualche caso a finanziare il 100% del debito.

I valori contabili evidenziano un comportamento estremamente prudente nella. Queste aziende sono piccole nelle dimensioni e soprattutto hanno una dotazione di capitale iniziale limitata; l'attuazione di una gestione attenta e puntuale si sostanzia in una serie di attività volte, durante i primi anni di vita della cooperativa, ad accrescere il capitale iniziale (molto basso o quasi nullo), per procedere con gli investimenti solo quando si sono raggiunti livelli idonei alla garanzia di soci e di terzi. In alcuni casi cooperative di comunità molto giovani riescono comunque ad effettuare investimenti importanti già nei primi anni di costituzione, grazie a finanziamenti a fondo perduto erogati da enti pubblici di vario livello.

Dai dati di bilancio si riscontra una scarsa propensione a ricorrere al capitale di credito a titolo oneroso e quindi ad indebitarsi nei confronti degli istituti di credito.

La debolezza strutturale delle cooperative di comunità, dovuta in parte alla loro localizzazione isolata, alla marginalità delle loro attività e alla bassa dotazione di capitale iniziale, ha dirette ripercussioni sul valore aggiunto, cioè sulla ricchezza prodotta. Queste aziende, in virtù della loro mission specifica, nascono nella maggior parte dei casi in piccoli borghi, in località difficilmente accessibili, dove i bisogni sono molti e l'utenza dei servizi è molto bassa, e dove i cooperatori non sono in grado di conferire elevati livelli di capitale iniziale nell'azienda. La Tabella 2 esprime i valori della ricchezza sociale prodotta; una lettura dettagliata ci permette di evidenziare come le aziende di recente costituzione (il 40%) debbano affrontare una fase iniziale, dai due ai tre anni, in cui non sono in grado di produrre valore aggiunto (una causa di questo effetto negativo va riportata alla fisiologica fase di startup di tutte le imprese, oltre alle condizioni sopra richiamate).

Le cooperative di comunità che sono attive da più anni (il restante 60% del campione) registrano invece buoni livelli di ricchezza sociale. Tuttavia non è possibile identificare un trend univoco, l'andamento è altalenante, sintomatico di una notevole eterogeneità del fenomeno osservato. Normalizzando il valore aggiunto netto di periodo per il valore annuale della produzione è possibile costruire dei confronti fra i vari anni. Il 2009 è stato

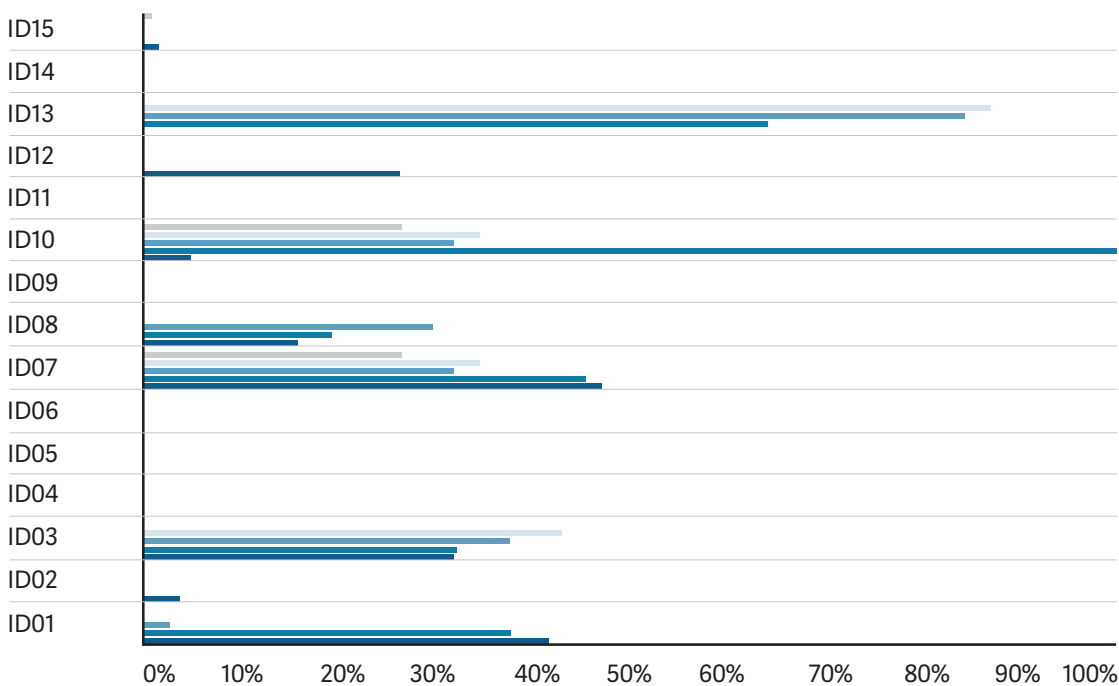


Figura 6
Incidenza del finanziamento da soci sul totale dei finanziamenti.



	2013	2012	2011	2010	2009
ID01	4.073	6.095	-896		
ID02	-63	551	-1.959		
ID03	77.796	123.664	106.238	143.824	126.215
ID04	198.223	161.515	162.767	255.030	152.426
ID05	58.514	2.234			
ID06	47.515	7.315	28		
ID07	91.864	127.093	110.423	94.261	109.395
ID08	795.157	627.796	544.491	552.191	523.209
ID09		6.095	-6.094		
ID10	30.027	11.380	-988		
ID11	4.139				
ID12	5.037	1.616	-3.800		
ID13	11.325	5.193	1.060	115	84
ID14	49.449	74.083	75.400	89.117	70.532
ID15	105.598	117.955	118.516	106.603	107.283

Tabella 2
Valore aggiunto netto,
conseguito nel corso degli anni
[valori in euro].

sicuramente l'anno con il miglior andamento tendenziale che poi, durante gli anni, è abbassato costantemente fino a raggiungere i livelli minimi registrati nel 2013. La diminuzione progressiva nel tempo, senza raggiungere mai valori negativi, tranne che per le cooperative di recente costituzione, evidenzia una perdita di efficienza nella gestione delle cooperative di comunità. La perdita di efficienza nella produzione di valore aggiunto può essere imputata in parte al momento economico corrente; tuttavia appare necessaria una più attenta osservazione per comprendere se siamo in presenza di un fenomeno strutturale o congiunturale.

valutare l'impatto e la rilevanza della cooperativa di comunità per il contesto locale. L'impatto della cooperativa viene espresso dal rapporto tra il valore aggiunto globale netto e il totale degli investimenti annui. L'indicatore cerca di esprimere in termini numerici le ricadute economiche positive che l'azienda ha e come sia in grado di contribuire a modificare e rigenerare il contesto economico e comunitario su cui insiste. Le cooperative di comunità esprimono nel complesso una buona capacità di impatto, anche se i valori unitari cambiano molto tra le singole cooperative, a ulteriore conferma della notevole differenza che esiste fra le singole

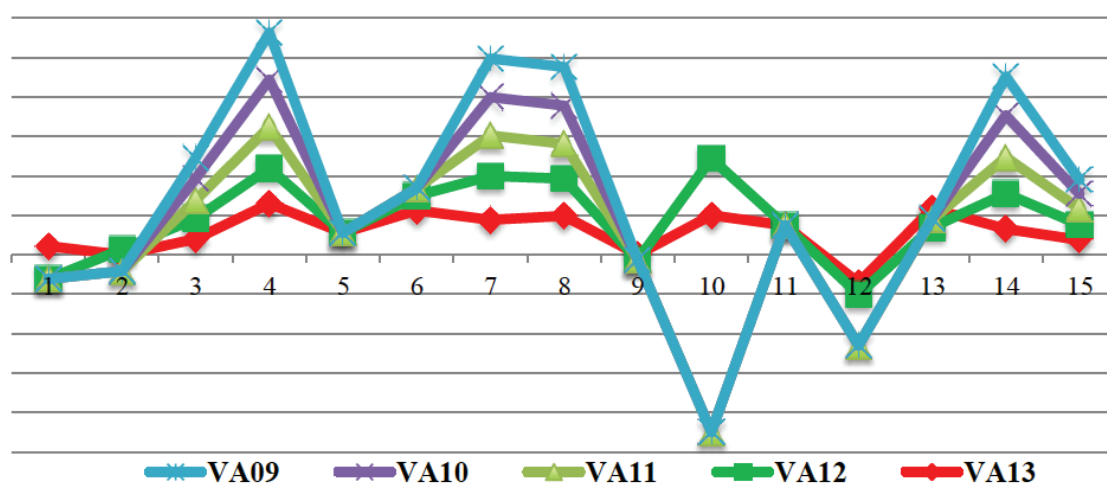


Figura 7.
Variazioni del trend del valore
aggiunto negli anni.

Un'ultima riflessione che emerge dai dati di bilancio è quella relativa alla capacità di produrre investimenti sul territorio. Tale capacità cerca di

organizzazioni. Il confronto intertemporale degli andamenti annuali dell'indicatore evidenzia una decrescita negli anni, derivante dalla contrazione

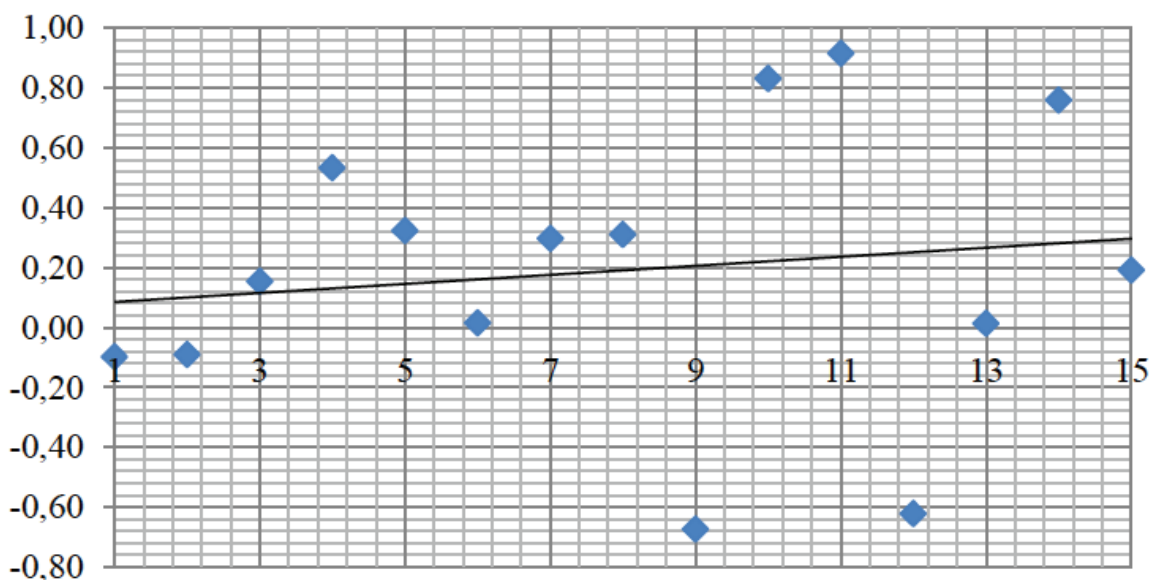


Figura 8
Livelli medi dell'indicatore di
capacità di creazione della
ricchezza sociale.

negli anni del valore aggiunto prodotto. I Livelli medi dell'indicatore sono espressi nella Figura 8.

La capacità di generare valore è strettamente connessa con la possibilità della sua redistribuzione: i prospetti al valore aggiunto ci permettono di individuare, con riferimento ai maggiori stakeholder aziendali, come viene ripartito il valore aggiunto prodotto. La Tabella 3 esprime la ricchezza media distribuita agli stakeholder rispetto alla ricchezza media prodotta nel periodo osservato. Il personale ha ricevuto la maggiore quantità di valore aggiunto arrivando in alcune osservazioni a una redistribuzione di due volte il valore prodotto. Nel campione sono presenti anche cooperative che non distribuiscono nulla al personale; il valore nullo esprime l'assenza di personale retribuito

nell'azienda e la propensione dei soci a prestare la loro opera senza alcuna retribuzione per lo svolgimento delle attività ordinarie della cooperativa. La tendenza all'impiego della prestazione d'opera a titolo gratuito da parte dei soci è frequente nelle cooperative di comunità che hanno un impiego medio di due dipendenti. L'impiego a titolo gratuito dei soci esprime da un lato il mantenimento di pratiche proprie della forma associazionistica che costituisce l'embrione della cooperativa di comunità oltre al mantenimento di quello spirito di forte compartecipazione che una forma aggregativa come l'associazione prevede. Da un altro punto di vista tale pratica evidenzia una criticità che il mondo della cooperazione di comunità dovrà sanare se vuole evolvere e svilupparsi; infatti, venendo meno l'apporto di manodopera gratuita,

	V.A. al personale	V.A. alla Pubblica Amministrazione	V.A. ai creditori	V.A. all'azienda
ID01	0	40	0	62
ID02	0	89	89	12
ID03	102	-5	18	-16
ID04	87	2	3	7
ID05	148	-11	0	-38
ID06	71	6	33	-9
ID07	105	-1	0	-5
ID08	94	-4	0	8
ID09	64	5	17	14
ID10	166	-49	0	-16
ID11	247	0	0	-147
ID12	37	0	0	140
ID13	214	-160	4	41
ID14	105	-5	2	-2
ID15	108	-17	15	-6

Tabella 3
Distribuzione percentuale del
valore aggiunto, valori medi di
periodo.

la capacità produttiva e le cooperative stesse potrebbero entrare in una fase di instabilità.

I valori negativi di valore aggiunto distribuito alla pubblica amministrazione sono spiegabili con i contributi in conto esercizio che vengono decurtati dai trasferimenti di ricchezza sociale dalle cooperative di comunità verso gli enti pubblici. Il mondo della cooperazione di comunità ha avuto, nel quinquennio di riferimento, la capacità di attrarre in modo costante finanziamenti in conto esercizio. In media si registra un valore medio dei trasferimenti a titolo non oneroso dalle amministrazioni pubbliche verso le cooperative pari 18 mila euro (il dettaglio per anno è espresso in Tabella 4). Il basso livello di ricorso al credito esterno, quello a titolo a oneroso, giustifica i livelli molto bassi di distribuzione di valore aggiunto ai creditori. Anche il ricorso al finanziamento da soci pone degli interrogativi sulla capacità di sviluppo delle cooperative di comunità e sottolinea una criticità che in futuro potrebbe limitare la capacità di azione delle stesse. Il mancato ricorso al capitale di credito a titolo oneroso avvantaggia la gestione per l'assenza degli interessi da pagare, tuttavia obbliga le cooperative di comunità a limitare gli investimenti alla capacità che i soci hanno di finanziarli, e quindi limita di molto la capacità di investimento complessiva. La remunerazione del valore aggiunto all'azienda esprime nella maggioranza dei casi valori negativi, spiegabili pensando ad una mission estremamente ampia, ma anche ad una debolezza strutturale propria di queste aziende (in molti casi infatti non riescono a sviluppare una serie di scambi tali da chiudere i bilanci in pareggio).

	2013	2011	2012	2010	2009
ID01	3	3	100		
ID02	3	10	26		
ID03	10	23	10	17	7
ID04	1	2			
ID05	2				
ID06			100		
ID07	20	19	30	22	38
ID08	1		3	3	1
ID09		1			
ID10	23	15	84		
ID11	88				
ID12		5			
ID13	2	50	5	2	4
ID14			7		8
ID15	6	5	2	2	2

I dati relativi agli investimenti, ai finanziamenti, e al valore aggiunto descrivono una forte bipartizione tra le cooperative di comunità di recente costituzione e quelle che sono attive da più anni. Le differenze riscontrate permettono di identificare due fasi della vita delle cooperative di comunità: una fase iniziale caratterizzata da una gestione prudentiale, di investimenti limitati e di bassa entità. Negli anni successivi la cooperativa acquista un'identità chiara, la comunità locale riconosce l'importanza della cooperativa e la legittima pienamente ad operare, a questo punto emerge la fase successiva, quella dello sviluppo. Nella nuova fase di vita si assiste ad un cambio di strategia e ad una diversa organizzazione della gestione non più incentrata su attività sporadiche o saltuarie ma ad una loro integrazione e razionalizzazione attorno a una specifica idea o identità. Il passaggio dalla fase di avvio a quella di sviluppo si ripercuote con effetti positivi sulla comunità locale che può beneficiare di maggiori livelli di ricchezza sociale prodotta.

Conclusioni

Le cooperative di comunità in Italia hanno avuto un processo di formazione totalmente volontario e sono nate dai bisogni della comunità. L'evoluzione di questa tipologia di impresa è stata di tipo adattativo, partendo da forme aggregative semplici; al crescere delle attività e della complessità delle situazioni la comunità si è trasformata in un imprenditore cooperativo. Le associazioni, le assemblee cittadine, le Pro-Loco si sono infatti trasformate in cooperative per rispondere a bisogni diversi. Questa particolare cooperativa rappresenta una risposta alla complessità e si sta sviluppando sotto forma di ibrido organizzativo grazie alla particolarità della mission, delle strutture di governance, del processo di produzione e dell'intervento in settori diversi.

Tuttavia la capacità di attivare la cittadinanza di una località e di farla diventare imprenditore per la rigenerazione di un territorio presuppone la coesistenza di alcune caratteristiche basilari:

- l'identificazione da parte della comunità di uno stato di necessità;
- un gruppo di persone, o un unico leader, che abbiano carisma e siano conosciute e riconosciute dalla comunità, che non vengano percepito come un corpo estraneo, ma abbiano la fiducia per attivare percorsi aggregativi per tutta la comunità locale.

Tali caratteristiche rendono molto complessa l'applicazione di questo modello cooperativo, la

Tabella 4
Incidenza percentuale dei conferimenti in conto esercizio sul valore della produzione.

Mission Multi-Obiettivo	La mission è estremamente allargata, include al suo interno obiettivi diversi: rigenerare il tessuto socio economico, fornire lavoro a cittadini disoccupati, creare valore economico e sociale
Multi settorialità/mercato	Le attività sono multi-settoriali: agricoltura, turismo, gestione gestione ambientale dei parchi naturalistici, commercio al dettaglio
Partecipazioni miste	All'interno della compagine sociale sono presenti partecipazioni miste pubblico-private, profit-nonprofit
Co-produzione	Il processo di produzione vede i membri della comunità locale attivi come produttori ed anche acquirenti

Figura 9
Le cooperative di comunità come ibridi.

combinazione dei due caratteri non è facilmente riscontrabile in tutte le comunità che vorrebbero trasformarsi in imprenditore, e in molti casi anche i gruppi di cittadini animati dalle migliori intenzioni, non riescono a completare il percorso verso la creazione di una cooperativa di comunità.

L'intera ricerca ha posto le sue basi sulla ricognizione delle esperienze di cooperative di comunità attive sul territorio nazionale, l'identificazione delle cooperative ha evidenziato una serie di complessità di tipo tecnico ed operativo. L'assenza di un registro, istituito solo di recente in alcune regioni, e l'ampiezza della mission rende molto complesso identificare questa tipologia di imprese.

Dalle indagini è emerso un insieme di organizzazioni che hanno chiara quale sia la propria finalità: la fornitura di vantaggi ad una comunità a cui appartengono i soci o scelgono di appartenere. L'obiettivo deve essere raggiunto attraverso la produzione di beni e servizi e si deve lasciare un segno costante su aspetti fondamentali della qualità della vita sociale ed economica.

Queste organizzazioni sono caratterizzate da un'estrema eterogeneità nelle modalità di genesi nelle strutture di governo e anche nei risultati conseguiti.

Esiste una dualità fondamentale che vede a confronto le esperienze caratterizzate da una volontà specifica della cittadinanza locale di sviluppare un'esperienza imprenditoriale e altri casi dove le cooperative di comunità nascono per effetto e per l'influenza o delle amministrazioni pubbliche locali o delle strutture di supporto delle centrali cooperative. Tale bipartizione nella genesi è particolarmente evidente se si analizza la localizzazione geografica; si vede chiaramente come le cooperative del Centro-Nord siano caratterizzate da una nascita spontanea, mentre le cooperative di comunità nate al Sud hanno usufruito maggiormente del supporto pubblico.

Altra dicotomia importante riguarda lo sviluppo delle attività produttive. Le prime cooperative di comunità hanno sviluppato in modo progressivo, in base alle necessità e alle possibilità, attività tra loro indipendenti: il bar cittadino poi l'azienda casearia. Al crescere della consapevolezza del ruolo della cooperativa e del positivo apprezzamento delle comunità le attività sono poi integrate in una filiera produttiva integrata spesso di tipo turistico. Le cooperative di comunità di più recente costituzione hanno sfruttato l'esperienza delle cooperative già esistenti, avendo acquisito la consapevolezza della loro importanza per il territorio e la comunità, più consapevoli dell'importanza del valore delle loro radici hanno scelto fin dall'inizio di impostare le loro attività in forma integrata e di aprirsi fin da subito al settore dei servizi.

L'approfondimento della conoscenza delle cooperative di comunità attraverso un questionario ha evidenziato come queste aziende siano alla ricerca di una più ampia partecipazione del coinvolgimento dei soggetti locali, attraverso l'adesione diretta a specifiche attività. Il questionario ha evidenziato la presenza di strutture di governo di matrice stakeholder con ampia diffusione di informazioni alla comunità locale, in modo monodirezionale senza una reale inclusione dei non soci nelle decisioni strategiche. L'analisi per temi ha messo in evidenza come si parli di mission e di ambiti dell'attività aziendale finalizzati alla creazione di interrelazioni. Infine dall'analisi dei contenuti si può affermare che negli anni si sia formato un buon grado di consapevolezza sul tema della cooperazione di comunità.

L'analisi delle performance economiche e sociali ripropone la dicotomia tra esperienze originarie e quelle di più recente costituzione evidenziando comportamenti distinti: le cooperative più giovani, poiché impegnate in una fase di avviamento, non riescono ancora a creare un valore economico per la comunità, mentre le aziende storiche sono invece in grado di produrre livelli di ricchezza sociale maggiore

da cui ne consegue un più grande impatto sulla collettività.

Questi risultati per il momento sono solo delle indicazioni, il piccolo numero di cooperative di comunità italiane non permette una generalizzazione; le cooperative di comunità nate dopo il 2011 sono troppo giovani e non si può escludere una loro modificazione delle strutture di governo ed un miglioramento delle performance economiche e sociali, così come per le esperienze originarie non è possibile escludere che il loro percorso di sviluppo possa

rimanere stabile. E' comunque evidente che questa forma emergente di cooperazione che risponde a bisogni collettivi, per prendere piede avrà bisogno negli anni a venire di un concreto supporto, più che normativo, operativo. Queste aziende vanno messe in condizione di poter esprimere il loro potenziale sociale magari attraverso l'interazione con nuove modalità di finanziamento, come la possibilità di acquisire patrimonio dismesso dello Stato sotto il vincolo di socialità, come nel caso del *community lock* anglosassone.

Bibliografia

Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.

Bagnoli L., Cini M. (2009), *La cooperazione sociale nell'area metropolitana fiorentina. Una lettura dei bilanci d'esercizio delle cooperative sociali di Firenze, Pistoia e Prato, nel quadriennio 2004-2007*, Firenze University Press.

Bartocci L., Picciaia F. (2014), "Le 'non profit utilities' tra Stato e mercato: l'esperienza della cooperativa di comunità di Melpignano", *Saggi Legacoop*. <http://bit.ly/1JJN8Ct>

Becchetti L., Borzaga C. (2010), *The economics of social responsibility: the world of social enterprises*, Routledge.

Borgonovi E. (2000), "Le aziende non profit e la trasformazione di 'valori' individuali in 'valore' economico e sociale: elementi di teoria aziendale", in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

Borzaga C., Sacchetti S. (2015), "Why Social Enterprises Are Asking to Be Multi-Stakeholder and Deliberative: An Explanation around the Costs of Exclusion", *Euricse Working Papers*, 75|15. <http://bit.ly/1IRKZDa>

Branden T., Van de Donk W., Putters K. (2005), "Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector", *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), pp. 749-765. <http://dx.doi.org/10.1081/PAD-200067320>

D'Aunno T., Sutton R.I., Price R.H. (1991), "Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A study of Drug Abuse Treatment Units", *The Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 636-661. <http://dx.doi.org/10.2307/256409>

Evers A. (2006), "Complementary and Conflicting: The Different Meaning of 'User Involvement' in Social Services", in Aila-Leena Matthies (a cura di), *Nordic Civic Society Organisations and the Future of Welfare Services: A model for Europe?*, Nordic Council on Ministers, TemaNord, Copenhagen. <http://bit.ly/1NbA79g>

Freeman R.E., Reed D.L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective in Corporate Governance", *California Management Review*, 25, pp. 88-106. <http://dx.doi.org/10.2307/41165018>

Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), "Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'", *Organization Science*, 15(3), pp. 364-369. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>

Gabrovec Mei O. (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Goliardica, Trieste.

-
- Gabrovec Mei O. (2004), "Valore aggiunto e bilancio sociale: l'esperienza dello standard GBS", in Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Gao S.S., Zhang J.J. (2006), "Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability", *Business Process Management Journal*, 12(6), pp. 722-740. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610710891>
- Glaser B.G. (1998), *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Sociology Press.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Weidenfeld & Nicolson, London.
- Jensen M.C. (2010), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and The Corporate Objective Function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 22 (1), pp. 32-42. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00259.x>
- Legacoop (2011), *Guida alle Cooperative di Comunità*, <http://bit.ly/1KxQFJ3>
- Masini M. (1978), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Matacena A. (2005), "Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi", *Non Profit*, 1, pp. 15-40.
- Matacena A. (2012), "L'Accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?", *Economia Aziendale Online*, 4, pp. 171-206.
- Medei R. (2004), "Reading and analysis of social cooperative budget values: Theoretical reflections and empirical evidence", *Ekonomiska Istrazivanja*, 17(2), pp. 121-144.
- Minkoff D.C. (2002), "The Emergence of Hybrid Organizational Forms: Combining Identity-Based Service Provision and Political Action", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(3), pp. 377-401. <http://dx.doi.org/10.1177/0899764002313004>
- Montrone A. (2001), *Il valore aggiunto nella misurazione della performance economica e sociale dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Osborne S.P., McLaughlin K. (2004), "The Cross-Cutting Review of the Voluntary Sector: Where Next for Local Government-Voluntary Sector Relationships?", *Regional Studies*, 38(5), pp. 571-580. <http://dx.doi.org/10.1080/0143116042000229320>
- Ostrom E. (1996), "Crossing the great divide: Coproduction, synergy, and development", *World development*, 24(6), pp. 1073-1087. [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Pache A.C., Santos F. (2012), "Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics", *Academy of Management Journal*, 56(4), pp. 972-1001. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy S.L., Vandivort M.B., Whitaker G.P., Wilson R. (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, 9(7), pp. 1001-1011. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1541-0072.1981.tb01208.x>
- Parks R.B., Baker P.C., Kiser L., Oakerson R., Ostrom E., Ostrom V., Percy, S.L., Vandivort M., Whitaker G.P., Wilson R. (1982), "Coproduction of public services", in Rich C.R. (a cura di), *Analyzing Urban-Service Distributions*, pp. 185-199.
- Peredo A.M., Chrisman J.J. (2006), "Towards a Theory of Community-Based Enterprise", *The Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309-328. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.20208683>
- Pestoff V. (2006), "Citizens and co-production of welfare services", *Public Management Review*, 8(4), pp. 503-519. <http://dx.doi.org/10.1080/14719030601022882>

Pestoff V., Osborne S.P., Brandsen T. (2006), "Patterns of co-production in public services: some concluding thoughts", *Public Management Review*, 8(4), pp. 591-595.
<http://dx.doi.org/10.1080/14719030601022999>

Plé L., Lecocq X., Angot J. (2010), "Customer-Integrated Business Models: a Theoretical Framework", *M@n@gement*, 13(4), pp. 226-265.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, 89, January-February.

Ramonjavelo V., Préfontaine L., Skander D., Ricard L. (2006), "Une assise au développement des PPP: la confiance institutionnelle, interorganisationnelle et interpersonnelle", *Canadian Public Administration*, 49(3), pp. 350-374.

Sternberg E. (1997), "The Defects of Stakeholder Theory", *Corporate Governance: An International Review*, 5(1), pp. 3-10. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8683.00034>

Strauss A., Corbin J.M. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications.

Travaglini C. (2005), "Un primo quadro interpretativo per l'analisi dei bilanci delle aziende nonprofit", First European Emes-Istr Conference, 27-29 April 2005, Paris, France.

Venturi P., Zandonai F. (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Il Mulino, Bologna.

Wellens L., Jegers M. (2014), "Effective Governance in Nonprofit Organizations: A Literature Based Multiple Stakeholder Approach", *European Management Journal*, 32(2), pp. 223-243.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>