

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO**

Facoltà di Economia

Corso di Laurea Specialistica in Decisioni Economiche,  
Impresa e Responsabilità Sociale

Tesi di Laurea Specialistica

**LA VALLE DEI LAGHI  
COME NETWORK COOPERATIVO:  
ESITO DI UN'INDAGINE  
SUL COMPLESSO COOPERATIVISTICO  
E LO SVILUPPO DEL SUO TERRITORIO**

Relatore:

dott. Ermanno Tortia

Laureando:

Enrico Faes

Anno Accademico 2006/2007



A mio padre

*“per il quale, quello in cooperativa,  
non è semplicemente un lavoro  
ma uno stile di vita”*

*“Pepe”*

Enrico Faes

Calavino, 29.12.2007



# Sommario

Introduzione	7
1. L'impresa cooperativa	12
1.1. La definizione di cooperativa	12
1.2. I fondamenti giuridici delle imprese cooperative	19
1.2.1. La normativa comunitaria e internazionale	22
1.2.2. La legislazione regionale	22
1.3. L'impresa cooperativa nella teoria economica	25
1.3.1. La teoria neo-istituzionalista	25
1.3.2. La teoria evoluzionistica	32
1.4. Le cooperative trentine in ottica evoluzionistica	42
1.4.1. La nascita delle cooperative	43
1.4.2. La diffusione attraverso imitazione	43
1.4.3. La selezione	45
1.4.4. La storia delle Casse Rurali della Valle dei Laghi	47
1.5. L'impresa cooperativa nella realtà trentina: tra passato e presente	48
2. Dal distretto industriale Marshalliano al distretto cooperativo	55
2.1. Premesse	55
2.2. Il distretto industriale Marshalliano	56
2.3. I network	62
2.4. Una definizione di distretto cooperativo	67
3. Il network cooperativo della Valle dei Laghi	7
4. Il questionario (128) ed i primi risultati	80
4.1. La definizione del network cooperativo della Valle dei Laghi	98
Conclusioni	109
Appendice	115
Bibliografia	137
Eventuale sitografia	143



# Introduzione

L'economia moderna ed i processi di globalizzazione <sup>(1)</sup> stanno portando ad implicazioni paradossali: nell'affermarsi del mercato globale e della accessibilità alle risorse scarse in tempi sempre più ridotti, attori di sviluppo risultano essere dei nuclei di imprese locate in una medesima area che condividono non solo uno stesso processo produttivo ma anche una stessa cultura, valori, attitudini. Se nelle teorie passate l'impresa capitalistica assumeva un ruolo primario, poiché era consuetudine pensare che mercato e capitalismo si sovrapponessero perfettamente <sup>(2)</sup>, nei recenti sviluppi teorici si sono prese in considerazione anche altre tipologie di imprese, delle quali si è cercato prima di capirne la nascita e la permanenza nel sistema economico attuale, e poi di individuarne l'importanza dal punto di vista dello sviluppo locale. Tra queste tipologie di imprese, come afferma Edgarr Parnell <sup>(3)</sup> (1997), la principale alternativa alla società di capitali sembra essere l'impresa controllata dai lavoratori e l'impresa cooperativa in quanto espressione di società posseduta dagli stakeholder <sup>(4)</sup> che non apportano capitale finanziario.

Le trasformazioni economiche e produttive attualmente risultano essere intense e pervasive; il progresso tecnologico risulta essere in continua evoluzione, ed in questo contesto la mancanza di elementi di stabilità caratterizza i sistemi odierni nei quali l'auto interesse, la competizione, l'egoismo, la continua ricerca del profitto, trovano collocazione. Non nelle cooperative però, nate come risposta alle inefficienze dei mercati caratterizzati da posizioni di monopolio e monopsonio, oligopolio e oligopsonio, che possono essere considerate un antidoto di fondamentale importanza contro la degenerazione del neoliberismo<sup>(5)</sup> e come propulsore di un'economia più ricca, di capitale economico e sociale in quanto imprese più stabili dal punto di vista del capitale e di contratti di lavoro.

---

<sup>1</sup> Con il termine globalizzazione si indica il fenomeno di crescita progressiva delle relazioni e degli scambi a livello mondiale in diversi ambiti, il cui effetto primo è una decisa convergenza economica e culturale tra i Paesi del mondo. A livello economico la globalizzazione denota la forte integrazione nel commercio mondiale e la crescente dipendenza dei paesi gli uni dagli altri. Con la stessa parola si intende anche l'affermazione delle imprese multinazionali nello scenario dell'economia mondiale: In questo settore si fa riferimento sia alla produzione spesso incentrata nei paesi del sud del mondo; sia alla vendita, che vede i prodotti di alcuni marchi molto sponsorizzati in commercio in quasi tutti i paesi del mondo.

<sup>2</sup> Mazzoli, E. e Zamagni, S., Verso una nuova teoria della cooperazione, Il Mulino, Bologna, 2005.

<sup>3</sup> Parnell, E., Reinventare la cooperativa, Liocorno, Roma, 1999.

<sup>4</sup> Stakeholder: dall'inglese to hold (portare) a stake (un interesse) con il termine s'intende classificare tutti coloro i quali hanno un interesse nei confronti dell'impresa.

<sup>5</sup> Il neoliberismo, dottrina economica che ha avuto grande impulso a partire dagli anni novanta per opera di Margaret Thatcher e Ronald Regan, sostiene la liberazione dell'economia dallo Stato, la privatizzazione dei servizi pubblici, la liberalizzazione di ogni settore non strategico e la fine di ogni chiusura doganale.

Sebbene solo recentemente sia stato riconosciuto le cooperative, dal giorno della loro nascita ad oggi, hanno assunto e assumono un ruolo importante nelle economie. In passato hanno contribuito alla sopravvivenza di piccole attività agricole (sia attraverso processi di trasformazione del prodotto, sia attraverso processi volti a semplificare il reperimento di capitale finanziario) ed alla sopravvivenza delle famiglie legate a tale attività; oggi risultano essere strumenti societari in grado, talvolta, di garantire maggiore efficienza ed efficacia rispetto alle imprese for profit. Come Zamagni afferma “l’impresa for profit “ha scoperto” che si può essere efficienti e si può generare valore anche se la funzione obiettivo che si cerca di massimizzare include, tra i suoi argomenti, oltre al profitto, altre variabili riferite a finalità di interesse collettivo.... l’impresa riesce tanto più agevolmente a restare a lungo sul mercato quanto più riesce ad assecondare obiettivi plurimi, non limitati al solo obiettivo del profitto (<sup>6</sup>)”: se l’impresa for profit ha dovuto scoprirllo, quella cooperativa ha sempre fatto delle finalità collettive uno dei suoi obiettivi primari.

Spiegazione di ciò è la migliore adattabilità a certi contesti economici, legati a costi transattivi e ad asimmetrie informative troppo costose per le imprese for profit, ma accessibili, se non riducibili per assetti societari differenti. Sebbene queste imprese assumano importanza nei vari contesti economici locali, poca attenzione è stata loro rivolta dal punto di vista dell’agire e del loro ruolo nello sviluppo locale delle comunità a cui si rivolgono (<sup>7</sup>), lasciando alle sole imprese capitalistiche e ai distretti industriali un ruolo rilevante nelle teorie organizzative. In questo lavoro si approfondirà il ruolo delle cooperative nello sviluppo locale e nella parte finale si cercherà di mettere in evidenza quanto invece le cooperative, soprattutto per la comunità racchiusa nella Valle dei Laghi, abbiano contribuito ad uno sviluppo non solo economico, ma anche socio-culturale, meritando un ruolo di primaria importanza come attore di sviluppo locale, il tutto seguendo un approccio teorico di tipo evoluzionistico. La teoria evoluzionistica dell’impresa sembra infatti meglio descrivere il comportamento economico delle cooperative nel tempo, spiegandone al meglio la longeva permanenza del sistema economico.

Concentrando l’attenzione sul territorio Trentino, particolare importanza assumono le cooperative, vuoi per lo sviluppo ed il consolidamento della cultura cooperativa sul territorio, vuoi per la particolare autonomia legislativa di cui gode e quindi per le peculiarità

---

<sup>6</sup> Zamagni S., L’impresa socialmente responsabile nell’epoca della globalizzazione, notizie di Politeia, XIX, 72, 2003, pag. 29.

<sup>7</sup> Borzaga C., La teoria economica trascura le cooperative in Cooperazione Trentina, n. 2, Febbraio 2008.

che la cultura locale è riuscita ad infondere al movimento in genere, vuoi per le caratteristiche culturali degli interpreti del messaggio cooperativo. I dati in merito parlano chiaro: 563 cooperative dislocate in ambito provinciale, 227.000 soci e 41.000 posti di lavoro, suddivisi tra dipendenti (15.000), stagionali (6.000) e conferitori (20.000), una presenza alle assemblee rilevante (si parla di 60.000 partecipanti alle assemblee delle rispettive cooperative)<sup>(8)</sup> che sta a significare quanto il movimento sia seguito dai soci e quanto questi si sentano partecipi all'attività di una organizzazione della quale loro sono i proprietari.

All'interno del territorio Trentino, una vallata in particolare sembra assumere connotati caratteristici, legati alle diverse caratteristiche delle imprese cooperative: la Valle dei Laghi. Nel suo territorio, sul quale risiede una popolazione di 13.000 abitanti circa, sono presenti molte imprese cooperative che insieme possono essere considerate un vero e proprio network cooperativo. Infatti, Cassa Rurale, Cantina Sociale, Famiglie Cooperative, Consorzio Ortofrutticolo, Vivai Cooperativi e Cooperativa Sociale l'Oasi, alimentano in modo consistente l'economia del territorio (si pensi solo al fatto che l'economia locale è costituita per il 49% dal settore agricolo), non solamente dal punto di vista strettamente economico, ma anche dal punto di vista sociale e culturale. Il network cooperativo della Valle dei Laghi viene riconosciuto dalla sua popolazione e dai suoi diretti interessati, soci, clienti o dipendenti che siano, ma non solo: anche chi non partecipa direttamente percepisce lo spirito e la presenza locale di un sistema che genera esternalità positive e sviluppo locale, economico e sociale. Il questionario ha messo in evidenza, in seguito ad una riclassificazione degli intervistati che sono stati definiti interni (due o più coinvolgimenti diretti nelle cooperative) o esterni (i restanti) al network, quanto gli interni al network riconoscano con forza la fiducia che ripongono nelle imprese cooperative di fatto evidenziando come, chi vive direttamente le organizzazioni cooperative, lo fa riconoscendo come fondamentale il concetto di fiducia mentre gli esterni al network percepiscono maggiormente le esternalità positive generate sul territorio dalla cooperative, evidenziando quindi come le cooperative non si rivolgano esclusivamente ai propri soci, ma all'intera comunità.

All'interno di questa analisi diversi sono i ruoli assunti dalle varie cooperative: al centro viene identificata la Cassa Rurale, in quanto istituto di riferimento per il reperimento del credito, necessario ad ogni attività, compresa quelle delle altre cooperative; ai

---

<sup>8</sup> Cooperazione Trentina, Rapporto Cooperazione Trentina 2006-07.

nodi più prossimi alla Cassa Rurale si collocano tutte le altre cooperative, che si legano poi ad imprese, famiglie, territorio in modo più o meno diretto.

In questo lavoro verranno presentati inizialmente i fondamenti giuridici che sottostanno alle imprese cooperative, oggetto di una recente riforma (2003), e delle considerazioni di carattere economico in merito alla nascita, presenza e consolidamento delle medesime, in quanto passaggi necessari per la comprensione dell'importanza e del ruolo delle cooperative all'interno della tesi. Verrà presentata poi parte della teoria economica riferita alle imprese cooperative con una maggiore attenzione e con una personale elaborazione riferita alla teoria evoluzionistica dell'impresa ed alla sua spiegazione del fenomeno cooperativo regionale.

Verranno poi identificati i concetti di distretto industriale marshalliano e di network riferiti all'impresa capitalistica che verranno poi adattati al contesto dell'impresa cooperativa, in quanto, attraverso i risultati del questionario intitolato "indagine sul complesso cooperativistico della Valle dei Laghi e lo sviluppo del suo territorio" si cercherà di definire "il network cooperativo della Valle dei Laghi". È importante riportare le definizioni di distretto e di network in quanto permettono di sovrapporre l'idea di distretto industriale a quella di cooperativa. Si tratta di un approccio interpretativo privo di precisi riferimenti analitici.

Nella parte centrale del lavoro si darà spazio all'esposizione delle specificità del questionario poiché la stesura dello stesso è parte fondante di questa tesi e la sua presentazione alla comunità locale ha coinvolto sia la Cassa Rurale della Valle dei Laghi, come finanziatrice e diretta interessata, sia un gruppo di lavoro di tre persone (<sup>9</sup>)che hanno messo a disposizione il loro tempo per raccogliere le interviste e compilare i questionari.

Il questionario è composto da quattro parti:

- una sezione anagrafico-statistica
- una sezione legata al giudizio complessivo sulle cooperative
- una parte legata ai giudizi specifici sulle singole cooperative oggetto dell'indagine
- una sezione legata esclusivamente ai giudizi dei soci

Sempre nella parte centrale verranno forniti i risultati quantitativi del questionario, già indicativi e capaci di fornire delle basi di giudizio, per poi passare alla fase di elaborazione, attraverso la quale verranno riclassificati i questionari basandosi su due fonda-

---

<sup>9</sup> Alessia Travaglia, Martina Berlanda, Francesco Tonini.

mentali classi di persone: gli “interni al network” ovvero “gli esterni al network”. La nuova riclassificazione permetterà, in modo più semplice e più convincente, di evidenziare anzitutto l’esistenza del network cooperativo, e poi la presenza di esternalità positive nel territorio di riferimento, andando quindi ad avvalorare la tesi che le cooperative sono state, in Valle dei Laghi, agenti di sviluppo locale.

Verrà fornita poi una rappresentazione grafica del network in oggetto e verranno esposti dei dati, parte dei quali puramente statistici e parte derivanti da una analisi statistica basata sull’analisi della varianza (ANOVA) che confermano l’ipotesi dell’esistenza del network cooperativo locale e che evidenziano la capacità delle cooperative di fare sistema.

# 1. L'impresa cooperativa

## 1.1. La definizione di cooperativa<sup>(10)</sup>

In una società dove il capitale fisico è diventato capitale immateriale, dove l'eccesso di soggettività supera l'individualismo, dove la multi-appartenenza degli individui li rende più liberi ma a costo di un tessuto relazionale debole e poco solidale, dove la società risulta più incerta negli obiettivi e dove il tempo futuro si trasforma repentinamente in presente<sup>(11)</sup>, l'impresa cooperativa cerca di ritagliarsi il suo spazio e la sua identità, cercando di conformarsi al presente e cercando di ovviare ai veloci cambiamenti economico-sociali che avvengono all'interno della società.

Nella sua lunga storia, il movimento cooperativo ha perso gradualmente l'originaria impronta sociologica di reazione delle classi meno abbienti all'ingiustizia dei modelli economici dominanti. Oggi, la cooperativa rappresenta ancora un modello d'impresa alternativo, fondato su principi economici propri e su valori sociali di solidarietà e partecipazione, ma si tratta di uno strumento al quale ricorrono tutte le classi sociali. Uno strumento che ha dato vita ad un'importante sistema di imprese, diversificato al proprio interno quanto a modelli organizzativi e ambiti di operatività, ma integrato nel tessuto economico generale, del quale rappresenta una componente di primaria importanza. Sin dall'inizio, lo scopo mutualistico<sup>(12)</sup> è stato l'elemento unificatore di tutte le imprese cooperative. Lo scopo mutualistico consiste in una particolare reciprocità di prestazioni tra società e soci e, ad un livello più elevato (il secondo grado), anche tra società e società, assente dallo scopo delle società ordinarie. Ciò si traduce nella gestione della società tendente ad assicurare ai propri soci la disponibilità di beni, servizi od opportunità di lavoro a condizioni di maggior favore rispetto a quelle praticate sul mercato da imprese consimili. Le società lucrative, al contrario, devono conseguire e ripartire essenzialmente utili patrimoniali<sup>(13)</sup>, ciò che invece le cooperative possono fare solo entro limiti molto ristretti. Infatti, essendo la

---

<sup>10</sup> Cooperazione Trentina, *La società cooperativa: principi giuridici e disciplina normativa*, Vincenzo Visetti, Trento, 2006.

<sup>11</sup> Baumann, Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2002.

<sup>12</sup> Associazione Disiano Preite (A cura di Gustavo Olivieri, Gaetano Presti e Francesco Vella), *Il diritto delle Società*, Il Mulino, Bologna, 2004

<sup>13</sup> Questo "principio" viene sancito dal codice civile, all'art. 2247 che recita: "con il contratto si società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili".

mutualità lo scopo primario della società cooperativa, la distribuzione del dividendo ai soci degrada da elemento causale del contratto sociale ad aspetto accessorio, sicché ben si comprende che l'atto costitutivo debba fissare la percentuale massima di ripartizione dei dividendi tra i soci cooperatori che, nelle cooperative a mutualità prevalente operi un generale divieto di remunerare, oltre un certo tasso, sia le azioni che gli strumenti finanziari offerti dai soci cooperatori. Analogamente al regime dei dividendi è riservato per la distribuzione ai soci delle riserve che viene vietata nei confronti dei soci cooperatori nelle cooperative a mutualità prevalente essendo in realtà considerati come dividendi straordinari. Nelle cooperative non a mutualità prevalente la distribuzione delle riserve è ammessa a condizione che le riserve non siano dalla legge o dallo statuto considerate indivisibili. Da aggiungere l'importanza della riserva legale, cui è destinato il 30% degli utili annuali, sommando alla stessa la quota, fissata per legge, di devoluzione obbligatoria ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Il rapporto mutualistico si realizza in base a contratti di scambio, distinti e successivi rispetto al rapporto sociale. In forza di tali contratti il socio ha diritto a prestazioni vantaggiose. Questa vantaggiosità delle prestazioni realizza appunto lo scopo mutualistico della cooperativa e può essere conseguita con due tecniche distinte: un vantaggio immediato (minor costo, prezzi più bassi, condizioni più favorevoli ecc...) o un vantaggio differito, definito ristorno. Il ristorno rappresenta quindi uno degli elementi peculiari della cooperazione, anche se di esso non vi è alcuna definizione legislativa. Potrebbe essere descritto come “il vantaggio mutualistico riconosciuto al socio cooperatore, allo stesso attribuito in via posticipata e quindi a seguito della messa in evidenza, nel bilancio di esercizio, di un avanzo di gestione (14)”. Operativamente il ristorno assume caratterizzazioni diverse a seconda della tipologia di cooperativa:

- nelle cooperative di consumo esso costituisce la restituzione di una parte del corrispettivo pagato dal socio cooperatore per l'acquisto di beni e/o servizi dalla cooperativa
- nelle cooperative di produzione e lavoro assume la forma di trattamento economico ulteriore da corrispondere al socio cooperatore
- nelle cooperative di conferimento rappresenta una maggiore remunerazione per i conferimenti del socio alla cooperativa

---

<sup>14</sup> Andrea Dili, L'Ires nelle società cooperative, Giuffrè, Milano 2007.

Per evitare di confondere il ristorno con il dividendo è opportuno specificarne le fondamentali differenze: i dividendi sono generalmente distribuiti proporzionalmente al capitale conferito dai soci, i ristorni rappresentano uno degli strumenti di assegnazione del vantaggio mutualistico e vengono erogati sulla base di rapporti di scambio intercorsi tra socio e cooperativa. La differenza tra ristorno e dividendo contribuisce ancor di più a contraddistinguere la società cooperativa dalle altre: infatti, è necessario che il socio partecipi attivamente alla vita dell'impresa, non solo quantitativamente, ma anche qualitativamente (si pensi alle Cantine Sociali, che remunerano il socio in base anche alla qualità dell'uva conferita), contribuendo quindi a favorirne la crescita e la stabilità nel tempo.

Lo scopo mutualistico della cooperativa può avere anche una rilevanza esterna, in quanto spesso i vantaggi assicurati ai soci vengono estesi anche a terzi: si pensi al caso di una banca di credito cooperativo che decida di attribuire alla generalità della clientela le condizioni di particolare favore già riconosciute ai soci.

La mutualità esterna viene espressa esplicitamente dalla legge <sup>(15)</sup>:

- la legge n.381 del 1991, istitutrice delle cooperative sociali, prevede per le cooperative stesse di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini
- la legge n.59 del 1992, recante nuove norme per le società cooperative, che all'art.11, istituisce i fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

Inoltre, un'efficacia generale della mutualità cooperativa è stata ravvisata anche nella mutualità di sistema: le singole cooperative hanno cioè l'obbligo di contribuire con le proprie risorse al rafforzamento del movimento cooperativo. Rafforzamento da ottenere attraverso la contribuzione obbligatoria ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione di una parte degli utili e, a certe condizioni, dell'intero patrimonio residuo di liquidazione. Nella cooperativa dunque trova applicazione specifica il principio per il quale “ciò che di buono e utile hai fatto per te socio, fallo anche per gli altri, mettilo a disposizione della tua comunità di riferimento”, facendo in modo che la cooperazione possa essere considerata come terreno di sperimentazione di una reciprocità allargata e diffusa, del rispetto e del riconoscimento reciproco come condizione di costruzione

---

<sup>15</sup> Mario Frascarelli, Le nuove società cooperative, Edizioni Fag, Milano, 2003.

del capitale sociale (<sup>16</sup>), inteso come potenziale di interazioni cooperative a disposizione della comunità (<sup>17</sup>). Non da meno la capacità delle imprese cooperative di generare esternalità positive (vedi esiti del questionario oggetto di questa tesi), di contribuire alla formazione di capitale sociale, di svolgere una funzione distributiva basata sulla riduzione dei prezzi e sull'allocazione di risorse a favore di gruppi sociali svantaggiati (<sup>18</sup>).

Accanto allo scopo mutualistico, la definizione di cooperativa contenuta nel codice civile individua un secondo elemento strutturale, cioè la variabilità del capitale.

Il capitale sociale, nell'accezione di diritto commerciale, rappresenta una entità numerica, la quale esprime in termini monetari il valore complessivo dei conferimenti promessi (capitale sottoscritto) o eseguiti dai soci (capitale versato) ed è il necessario punto di riferimento della partecipazione dei soci alla società. Esso è diviso in una pluralità di parti o quote corrispondenti ciascuna ad una uguale frazione aritmetica del tutto. La partecipazione dei soci alla società è una partecipazione per quote di capitale: si è soci in ragione del fatto di aver sottoscritto, o di avere successivamente acquistato, almeno una quota di capitale; la quale, nelle cooperative pur rappresentando la partecipazione di ciascun socio alla società, non rappresenta il numero dei voti cui egli ha diritto in assemblea poiché in base al secondo comma dell'art. 2532 c.c. ogni socio ha un voto, qualunque sia il valore della quota o il numero delle azioni. Il capitale nelle cooperative è variabile: non viene predeterminato nell'atto costitutivo e fluttua a seguito dell'ingresso di nuovi soci, di recesso di soci e di sottoscrizione di nuove quote o azioni. Ciò non comporta alcuna modifica dell'atto costitutivo e si realizza mediante semplice delibera del consiglio di amministrazione ed annotazione nel libro dei soci. Di conseguenza le cooperative non hanno obbligo di indicare l'ammontare del capitale sociale nella corrispondenza e negli atti in genere. È importante segnalare come la riforma societaria del 2003 ha previsto la figura del

---

<sup>16</sup> Il termine capitale sociale qui inteso è di recente introduzione. Nel 1990 il sociologo James Coleman lo trattò per la prima volta in una pubblicazione indicandolo come una nuova risorsa economica, non tenuta in considerazione precedentemente. Ma il concetto di capitale sociale, trova le sue radici molto più lontano nel tempo: nelle riflessioni di Machiavelli ( 1513 ) sulle istituzioni repubbliche, il cui successo o meno, dipendeva dal carattere dei cittadini ovvero dalle loro "virtù civili " ed in quelle di Alexis de Tocqueville ( 1840 ), nell'opera *La democrazia in America*, in cui descriveva la virtù civile dei cittadini, come una forte coscienza sociale, frutto di fiducia nel prossimo e di cooperazione che portano alla definizione dell'"affaire comune", cioè " la definizione dell'interesse personale propriamente inteso: " ossia un interesse personale valutato nel contesto di un più globale interesse pubblico, un interesse "illuminato", aperto al bene comune che supera la visione individualistica per allargarsi a quella collettiva.

<sup>17</sup> Salani, M.P., *Responsabilità, mutualità, rendicontazione sociale nelle cooperative*, in *L'impresa giusta*, Firenze, Il Ponte, 2003.

<sup>18</sup> Borzaga, C. e Tortia, E., *Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo*, in *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, a cura di E. Mazzoli e S. Zamagni, Bologna, Il Mulino, 2005.

socio in prova e quella del socio finanziatore. La prima per determinare una categoria speciale di soci in ragione dell'interesse alla loro formazione ed inserimento nell'impresa; la seconda per individuare soggetti estranei alla finalità mutualistica che mirano solamente a perseguire la remunerazione di quanto hanno conferito (in verità la legge 59/1992 inserendo il socio sovventore si era già mossa in questa direzione, per fronteggiare l'esigenza delle imprese cooperative di avere competitività sul mercato attraverso adeguati strumenti di capitalizzazione). L'art. 2526 apporta ulteriori innovazioni rispetto alla legge 59/1992, stabilendo che l'atto costitutivo può prevede l'emissione di strumenti finanziari secondo la disciplina prevista per le società per azioni, individuando i diritti amministrativi e patrimoniali spettanti ai loro possessori. In sostanza le cooperative vengono equiparate alle società lucrative nella definizione e nell'articolazione delle modalità di finanziamento, potendo intraprendere il riassetto della propria struttura finanziaria secondo gli stessi criteri di flessibilità e autonomia statutaria prevista per le s.p.a. Tuttavia, essendo le cooperative società a mutualità prevalente, l'autonomia statutaria subisce alcuni limiti per quanto concerne sia i diritti patrimoniali che quelli amministrativi, per prevenire il formarsi di posizioni di supremazia dei soci finanziatori su quelli cooperatori, lasciando agli ultimi le funzioni di governo e di indirizzo della società:

- i privilegi nella ripartizione degli utili e nel rimborso del capitale non potranno comunque estendersi alle riserve indivisibili
- ai titolari degli strumenti finanziari non può essere attribuito più di un terzo dei voti spettanti all'insieme dei soci presenti o rappresentati in assemblea

Per completare il quadro dei principi fondamentali è necessario evidenziare altri due connotati dell'impresa mutualistica. Il primo è sancito da una norma del codice civile, anch'essa introdotta con la riforma del diritto societario, in base alla quale nella costituzione e nell'esecuzione dei rapporti mutualistici deve essere rispettato il principio di parità di trattamento. Questa norma codifica per la prima volta il principio generale della parità di trattamento nello svolgimento dell'attività mutualistica. Il legislatore ha inteso favorire l'effettiva protezione dello scopo mutualistico del cooperatore attraverso una specifica disciplina statutaria o regolamentare del rapporto mutualistico, inteso come rapporto contrattuale distinto da quello societario.

Il secondo aspetto è la regola del voto capitario, il cosiddetto principio “una testa, un voto”, secondo il quale in assemblea ciascun socio dispone di un voto, indipendentemente dalla quota di capitale posseduta. Questa regola può essere parzialmente derogata dallo

statuto, che può riservare fino a un massimo di cinque voti ai soci cooperatori persone giuridiche, in relazione al numero dei loro soci o alla quota di capitale sottoscritta. Si tratta di una regola attraverso la quale si vuole favorire il carattere democratico e aperto tipico dell'impresa mutualistica che, a differenza della società lucrativa, premia il perseguimento dello scopo sociale con la partecipazione del socio alla vita dell'organizzazione, piuttosto che il semplice apporto di mezzi patrimoniali. Il principio una testa un voto risulta essere, per alcuni studiosi, una caratteristica fondamentale (come evidenziato precedentemente) delle cooperative perché garantisce la partecipazione attiva dei soci alla vita dell'impresa; infatti se numerosi studi hanno sottolineato il notevole apporto delle risorse umane al processo di creazione di valore dell'impresa (apporto che avviene a diversi livelli e con diverse modalità che comunque si possono ricondurre al concetto più generale di partecipazione) allora si può capire come le cooperative bene si adattino a queste caratteristiche visto che permettono un forte coinvolgimento, anche di tipo valoriale, che enfatizza i risultati dei meccanismi partecipativi, promuovendo il capitale umano in conseguenza del fatto che il lavoratore viene coinvolto in pieno nella vita aziendale (<sup>19</sup>) con una maggiore motivazione. In questo senso la cooperativa è una forma di impresa che può proporsi strutturalmente di annullare una delle fondamentali asimmetrie organizzative del processo economico: quella che realizza il rapporto tra proprietà e lavoratore. È in questo rapporto che la cooperazione realizza una delle componenti principali del concetto di responsabilità dell'impresa. Inoltre il rapporto tra proprietà e lavoratore diventa spunto per un'altra considerazione: nell'impresa capitalista la partecipazione dei lavoratori si tradurrebbe in contrattualità; nella cooperativa è coinvolgimento nel rischio d'impresa (<sup>20</sup>). A quanto appena scritto sembra alludere anche il pensiero di J.S. Mill, risalente alla metà del diciannovesimo secolo, secondo il quale: "la forma di associazione che, se l'umanità continua a migliorare, ci si deve aspettare che alla fine prevalga, non è quella che può esistere tra un capitalista come capo e un lavoratore senza voce alcuna nella gestione, ma l'associazione degli stessi lavoratori su basi di uguaglianza che possiedono collettivamente il capitale con cui essi svolgono le loro attività e che sono diretti da manager nominati e rimossi da loro stessi (<sup>21</sup>)".

---

<sup>19</sup> Mazzoleni, M., Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione, in L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione, n.2 ottobre, 1998.

<sup>20</sup> Salani, P., Lezioni cooperative, Il mulino, Bologna, 2006.

<sup>21</sup> Mill, J.S., Principles OF political Economy (1852), Oxford, Oxford University Ppress, 2 Ed. 1998.

L'impresa cooperativa risulta essere un modello organizzativo nel quale si estrinseca in maniera più evidente il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (22). Il fatto che sia vigente il principio una testa un voto, che il capitale sia variabile e che statutariamente sia una impresa democratica, implica che la RSI sia uno degli obiettivi delle diverse classi di portatori di interessi e non sia un mezzo in vista della massimizzazione del valore per l'azionista, o più in generale del profitto (23). Nella stesura dei valori redatti durante il XXXI Congresso di Manchester sulla cooperazione, si definisce “la cooperativa come quell'associazione autonoma di individui che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di una società di proprietà comune e democraticamente controllate; un'impresa basata sui valori dell'autosufficienza, dell'auto responsabilità, della democrazia, dell'uguaglianza, dell'equità e della solidarietà e dove i soci credono nei valori etici dell'onestà, della trasparenza, della responsabilità sociale e dell'attenzione verso gli altri (24)”. Nelle imprese cooperative si avvalora in parte la definizione di Zamagni, secondo la quale “civile è propriamente l'impresa la cui governance è inherentemente multi-stakeholder, un'impresa cioè in cui tutti i soggetti che ad essa partecipano sono posti nella condizione di discutere e deliberare sulle questioni che toccano i loro interessi” (25). Andando oltre, possiamo avvalorare l'idea secondo la quale nel tempo in cui viviamo, caratterizzato dalla libertà dell'individuo e dall'uguaglianza formale di tutti gli individui, l'impresa cooperativa in alcune situazioni supera i limiti di quella capitalistica, caratterizzata da rapporti gerarchici e di autorità e si ritaglia un preciso ruolo all'interno del mercato. Come afferma Hansamm, non è possibile postulare che una determinata forma proprietaria sia migliore dell'altra. La proprietà di un qualsiasi gruppo di patron (26) dell'impresa può rappresentare una soluzione efficiente nel contesto appropriato e ciascun proprietario ha un'apposita collocazione nel sistema economico (27). Possiamo a questo punto concludere che la realtà coope-

---

<sup>22</sup> Per responsabilità sociale d'impresa s'intende l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività. Concetto espresso per la prima volta da R. Edward Freeman nel 1984.

<sup>23</sup> Zamagni, S. (2006), Responsabilità Sociale delle Imprese e Democratic Stakeholding, Working Paper n.28, Università di Bologna.

<sup>24</sup> Caselli, L., I fondamenti etici e culturali della cooperazione, in Lezioni cooperative, il Mulino, Bologna, 2006.

<sup>25</sup> Il Presidente Ciampi ebbe a dire, in occasione della celebrazione dei 150 anni della cooperazione, che il movimento cooperativo, in virtù dei propri ideali, rappresenta un patrimonio economico ed imprenditoriale che produce ricchezza e occupazione, ma è anche un patrimonio civile.

<sup>26</sup> Patron: soggetti che intrattengono relazioni contrattuali con l'impresa.

<sup>27</sup> Henry Hansmann, La proprietà dell'impresa, il Mulino, Bologna, 2005.

rativa risulta essere una delle risposte migliori alle inefficienze nei vari mercati: credito, consumo, servizi e fattori di produzione, risposta che rispecchia la libertà di impresa, che è una caratteristica essenziale delle più avanzate economie di mercato.

Sulla base di queste riflessioni, il mondo della cooperazione può efficacemente operare nella prospettiva di una economia multidimensionale <sup>(28)</sup>, dinamica e co-evolutiva con l'ambiente nel quale si iscrive, a servizio dell'uomo e non padrona del suo destino. Un'economia che si innerva nella società civile e nella quale c'è posto sia per lo scambio mediato del mercato sia per la reciprocità e anche la gratuità. In definitiva una economia in grado di assumere una molteplicità di criteri oltre alla crescita del Pil, quindi a livello macro, e alla consecuzione del profitto, a livello micro; criteri di salvaguardia verso le generazioni future; di responsabilità che conducono ad assottigliare il presente, dominare l'individualismo e l'egoismo; di prudenza intesa come capacità di limitare i rischi del futuro; di cittadinanza, attraverso la quale chi si sente cittadino del contesto locale in cui vive si sente anche cittadino, per opera della globalizzazione, del mondo intero.

## 1.2. I fondamenti giuridici delle imprese cooperative <sup>(29)</sup>

Una cooperativa è un'associazione volontaria di persone che si uniscono per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali nonché le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune controllata democraticamente.

La cooperazione trova una prima disciplina all'interno della Costituzione, in particolare nell'art. 45 Cost. che dispone quanto segue: "La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità". Dal seguente articolo possiamo sintetizzare e raccogliere due principi fondamentali caratteristici di ogni impresa cooperativa:

1. il principio della mutualità
2. il principio della natura non speculativa delle cooperative

---

<sup>28</sup> Caselli, L., *Ibidem*.

<sup>29</sup> Marco Eugenio Di Giandomenico, Davide Festa, Camillo Cirelli, *Le società cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Maggioli Editore, 2004.

Oltre all'articolo 45 della Costituzione, le imprese cooperative sono regolate da leggi e norme specifiche presenti sia nel codice civile sia in diverse leggi speciali sulla cooperazione sia in leggi che trattano la materia cooperativa insieme ad altre materie.

Una delle leggi più importanti inerenti al tema della cooperazione è la cosiddetta Legge Basevi, legge 14 dicembre 1947 n.1577, la legge che definisce la tipologia di società cooperativa rispondente al riconoscimento della funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata, contenuto dell'art. 45 della Costituzione. In particolare l'articolo 26 definisce il concetto di requisito mutualistico, ovvero si presume la sussistenza dei requisiti mutualistici nel momento in cui siano presenti:

1. divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato
2. divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale
3. devoluzione ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione al patrimonio residuo, in caso di liquidazione, dedotti il capitale versato e rivalutato e i dividendi eventualmente maturati

Lo schema della legge Basevi presenta la prima parte del testo normativo dedicato alla definizione del concetto di vigilanza delle cooperative, degli organi di vigilanza e dell'oggetto della verifica, quest'ultimo definito dall'art. 9. Il capo II della legge Basevi dispone la costituzione e disciplina la tenuta dei registri prefettizi e dello schedario generale. Gli artt. 14-15-16 dispongono l'iter per il registro delle cooperative, la costituzione dello schedario generale della cooperazione e le sanzioni per la mancata iscrizione nello schedario generale. Infine, il capo IV della legge Basevi è dedicato alle disposizioni generali, tra le quali l'art. 22 che dispone il numero minimo dei soci.

La prima vera riforma della legge Basevi, che pur dettando una serie di norme per le società cooperative tanto da essere considerata una legge basilare per la stessa cooperazione, non affronta il problema di una definizione nuova e univoca delle società cooperative sul terreno civilistico, avviene con la legge 31 gennaio 1992, numero 59. Questa legge introduce numerose e rilevanti novità nell'ambito della legislazione in materia di cooperazione. Si tratta di una legge di impianto complesso, che tocca argomenti fra loro disparati e con un grado diverso di innovatività. Gli artt. 1 e 2 ampliano e definiscono meglio i diritti dei soci in seno alla cooperativa e impongono agli amministratori e ai sindaci una maggiore trasparenza operativa. La ratio legis degli artt. 3-9 è di facilitare la patrimonializzazione

ne della cooperativa. A tal fine la legge con l'art. 3 innalza i livelli massimi delle quote o azioni detenibili dal singolo socio; con l'art. 4 istituisce la figura del socio sovventore; con gli artt. 5 e 6 introduce e regolamenta le azioni di partecipazione cooperativa; con l'art. 7 consente la rivalutazione, a copertura del deprezzamento dovuto all'inflazione, delle quote o azioni possedute dai soci ordinari; infine con l'art. 9 consente il rimborso al socio uscente del sovrapprezzo eventualmente versato al momento dell'ingresso in cooperativa. Gli art. 11 e 12 istituiscono e disciplinano i Fondi di promozione, ai quali vanno destinati il 3% degli utili annui realizzati dalle cooperative, il patrimonio residuo delle cooperative disiolte, eventuali versamenti di terzi. Attraverso i fondi, l'imprenditoria cooperativa istituzionalizza il principio della mutualità esterna e si presenta come forma imprenditoriale sistematicamente rivolta alla promozione di nuova impresa, attuando la componente più tipica della funzione sociale riconosciute dall'art. 45 della Costituzione.

Altra modificazione all'apparato legislativo inerente le cooperative si presenta con la legge delega del 3 ottobre 2001 n. 366, definitivamente modificato con il d.lgs. 17 gennaio 2003 n.6, attraverso il quale si cerca di offrire agli operatori nuovi modelli dell'attività imprenditoriale, maggiormente rispondente ai bisogni di crescita e di maturazione verso assetti organizzativi competitivi ed efficienti. Viene introdotto il concetto della mutualità prevalente<sup>(30)</sup>, attraverso il quale il legislatore ha voluto scindere, all'interno dell'ampio genus delle società cooperative, le cooperative costituzionalmente riconosciute, così come disciplinate dall'articolo 45 della Cost. e quindi meritevoli di benefici di varia natura, così come previsto dall'art. 5, comma 1 lett. e) della legge delega. Il codice civile così, all'art. 2512, definisce le cooperative a mutualità prevalente quelle che svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci e si avvalgono, nello svolgimento della loro attività, delle prestazioni lavorative o degli apporti dei beni e servizi dei soci stessi. Vengono poi parametrati quantitativamente (art. 2513) i limiti oltre i quali la società non può realizzare transazioni economiche con soggetti non soci, senza perdere il requisito della prevalenza. Inoltre gli statuti delle cooperative a mutualità prevalente contengono clausole che vietano: 1) la distribuzione dei dividendi in misura superiore di due punti e mezzo all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi 2) la remunerazione degli strumenti finanziari sottoscritti dai soci cooperatori oltre il limite stabilito per i dividendi incrementato di due punti percentuali 3) la distribuzione delle riserve ai soci cooperatori. Tali statuti prevedo-

---

<sup>30</sup> Carlo Borzaga e Antonio Fici, La riforma delle società cooperative, Edizioni 31, Trento, 2004.

no poi l'obbligo, in caso di scioglimento della società, di devolvere il patrimonio sociale, escluse le riserve ed i dividendi maturati, ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione. Le cooperative che rientrano in questa categoria si iscrivono in un apposito albo.

Le restanti cooperative, che non rispettano i parametri di prevalenza indicati dall'art. 2513 possono derogare ai divieti statutari, ma non per questo si devono considerare prive della caratteristica della mutualità. Possiamo dire che la definizione di mutualità prevalente serve al legislatore a limitare solo a quelle, come detto prima, le agevolazioni tributarie previste.

### 1.2.1. La normativa comunitaria e internazionale

Anche la normativa comunitaria è intervenuta recentemente nella materia, con un regolamento e con una direttiva del 2003 (regolamento CE 1435/2003 del consiglio 22 luglio 2003, direttiva 2003/72/CE 22 luglio 2003). Essa delinea la particolare figura giuridica di Società Cooperativa Europea destinata a consentire la costituzione di cooperative con soci residenti in diversi stati membri che intendano svolgere la loro attività su tutto il territorio dell'Unione. I principi che regolano la Società Cooperativa Europea sono in buona parte coincidenti con quelli introdotti in Italia dalla riforma del diritto societario.

### 1.2.2. La legislazione regionale

Nella panoramica legislativa inerente la presentazione delle cooperative non è possibile esimersi dal presentare il quadro delle fonti normative in materia di cooperazione di competenza della Regione Trentino Alto Adige. Lo Statuto autonomo del Trentino Alto Adige attribuisce alla Regione competenza legislativa primaria in materia di sviluppo della cooperazione e vigilanza sulle cooperative e competenza concorrente sull'ordinamento delle casse rurali e delle aziende di credito a carattere regionale.

Nel primo caso, la competenza legislativa si esercita nel rispetto della Costituzione, dei principi generali dell'ordinamento giuridico dello Stato, degli obblighi internazionali e delle norme fondamentali delle riforme economico-sociali dello Stato, ma in autonomia rispetto all'eventuale legislazione statale ordinaria; nel secondo caso, la competenza legi-

slativa si esercita nel rispetto dei principi stabiliti dalle leggi dello Stato nella stessa materia. In attuazione di tale potestà legislativa, la Regione ha emanato numerosi provvedimenti normativi, tra i quali si distinguono: la legge regionale n.7 del 1954 e la legge n.1 del 2000 che disciplina in particolare l'accesso all'attività degli enti creditizi a carattere regionale e il suo esercizio. Recentemente, la legge regionale n. 3 del 2003 ha delegato alle Province autonome di Trento e Bolzano le funzioni amministrative derivate dalla competenza legislativa regionale in materia di cooperazione. I provvedimenti necessari per rendere operative le deleghe sono stati definiti del 2004 attraverso un apposito protocollo d'intesa fra la Regione e le due Province autonome, a seguito del quale la delega è diventata operante a decorrere dal 1° febbraio 2004 per la Provincia di Bolzano e dal 1° Agosto 2004 per la Provincia di Trento. A fronte della delega delle funzioni amministrative, resta peraltro ferma la competenza della Regione a emanare gli atti normativi nelle materie delegate. Infine la legge regionale n.5 del 2004 ha introdotto una serie di disposizioni in materia di cooperazione, disciplinando:

- l'istituzione dell'ufficio regionale del registro delle cooperative, che sostituisce a ogni effetto, per gli enti cooperativi con sede nel territorio regionale, l'Albo nazionale previsto dal codice civile a seguito della riforma generale del diritto societario;
- il controllo contabile delle società cooperative e dei loro consorzi, anch'esso introdotto dalla riforma del diritto societario e disciplinato dal codice civile. Tale controllo viene attribuito alle associazioni riconosciute di rappresentanza, assistenza, tutela del movimento cooperativo, a meno che lo statuto della singola società non attribuisca tale compito al collegio sindacale. Il controllo contabile, limitatamente alle società cooperative a carattere regionale, va ad aggiungersi alla revisione ordinaria biennale e alla certificazione annuale del bilancio. Infine il decreto legislativo n. 171 del 2006 ha individuato i principi fondamentali della legislazione statale vigenti in materia di aziende di credito a carattere regionale. Le Regioni devono rispettare questi principi nell'esercizio della potestà legislativa concorrente loro attribuita, in via generale, dall'art. 117 della Costituzione. Per le regioni a statuto speciale e le Province autonome di Trento e Bolzano, tuttavia, lo stesso decreto legislativo fa salve le previsioni dei rispettivi statuti e relative norme di attuazione.

La specificità della regolamentazione appena presentata rende particolarmente efficace il comportamento sul mercato dell'impresa cooperativa "trentina", in quanto i con-

trolli autonomi che su di essa vengono effettuati la rendono un'impresa contabilmente efficace e sana, dotata di un elevato grado di democraticità e capace di svolgere al meglio la sua mission di mutualità. Chi scrive poi è convinto dell'assoluta importanza dell'impresa cooperativa nei processi di sviluppo locale (<sup>31</sup>), sviluppo che basandosi su di un elevato clima di fiducia (<sup>32</sup>) inter soggettiva, livelli di coesione e di solidarietà sociale e capacità degli operatori di operare in rete, trova nell'impresa cooperativa un partner ottimale. Il capoluogo della Provincia Autonoma di Trento, Trento appunto, si è qualificata al primo posto della classifica della qualità della vita delle città Italiane stilata dal quotidiano "il Sole 24 Ore", che tra i parametri di valutazione ha inserito anche il costo dei prestiti. Nella nostra regione, dove operano con elevate percentuali di copertura le Casse Rurali, il tasso medio di interesse dei prestiti a breve termine risulta essere del 5,46%, valore medio buono in quanto gli istituti di credito cooperativo applicano delle condizioni più agevoli, non avendo come obiettivo primario la massimizzazione del profitto e quindi concedendo condizioni più favorevoli ai propri clienti, e calmierando il costo dei prestiti delle concorrenti che, per non restare fuori dal mercato, si adeguano (<sup>33</sup>). Per lo stesso motivo, nel territorio regionale non esiste praticamente l'usura, pratica che invece trova forti radici nel sud Italia, dove le cooperative di credito hanno poca rilevanza.

La nascita, lo sviluppo ed il consolidamento dell'apparato legislativo inerente la cooperazione sia a livello regionale, che a livello nazionale ed Europeo, ci fa capire quanto questa tipologia di impresa sia importante, principalmente per la sua funzione sociale, ma nondimeno per la sua capacità di ovviare ad alcuni fallimenti del mercato, e soprattutto per la sua capacità di creare sistemi e reti promotori di sviluppo locale.

---

<sup>31</sup> Carlo Borzaga, Cooperazione vuol dire sviluppo locale, Cooperazione Trentina, n. 9, Ottobre 2007.

<sup>32</sup> Per Coleman, il capitale sociale s'identifica con il concetto di fiducia nel prossimo. Fiducia che si traduce in una azione positiva da parte del soggetto, auspicando un eguale comportamento corretto dell'altro o degli altri nel futuro, accettando quindi l'asimmetria del tempo. Questa fiducia reciproca tra i componenti di una organizzazione o della società permette loro di lavorare bene insieme e si traduce dal punto di vista economico in un vantaggio perché fa diminuire i costi di transazione, cioè secondo Williamson ( 1975 ) quei costi che si instaurano durante ogni scambio, ogni operazione e la loro diminuzione a sua volta facilita la cooperazione, mentre la fiducia diventa un bene necessario per ovviare all'inevitabile instabilità e per costruire accordi cooperativi altrimenti impossibili. Robert Putnam fa un passo avanti in questa definizione affermando che i costi di transazione diminuiscono o sono addirittura assenti grazie al capitale sociale ed enfatizza insieme a Fukuyama (1996) la dimensione cooperativa insita nel concetto di capitale sociale: quanto più è elevata la quantità di capitale sociale in un contesto, tanto più diventa probabile la cooperazione sociale spontanea e così si superano i dilemmi dell'azione collettiva ( il problema dell'opportunitismo e del "battitore libero" ). Per Putnam ( 1993 ) il capitale sociale è quell'insieme di caratteristiche dell'organizzazione sociale, quali la fiducia, le norme di reciprocità e le reti di impegno civico che possono aumentare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni individuali. Fiducia , reciprocità e reti di associazionismo si rinforzano reciprocamente e vanno verso una reciprocità generalizzata, cioè una serie continua di rapporti di interscambio, che non sempre sono ricambiati ,ma che implicano la reciproca previsione che lo saranno in futuro, quindi non una puntigliosa valutazione dell'equivalenza dei beni scambiati, ma di obblighi di dare ed avere indefiniti nel tempo e nei contenuti, si tratta di un contratto morale, dove la sanzione è l'esclusione dal gruppo.

<sup>33</sup> Rossella Cadeo, Qualità della vita: vince Trento, il Sole24Ore, 17 dicembre 2007.

## 1.3. L'impresa cooperativa nella teoria economica

### 1.3.1. La teoria neo-istituzionalista

Nella teoria economica due sono le teorie che meglio approfondiscono il tema delle imprese cooperative: la teoria neo-istituzionalista e la più recente teoria evoluzionistica. Non viene dato spazio alla chiave di lettura neoclassica, se non qualche breve accenno storico, in quanto in questo approccio le imprese cooperative sono state studiate solamente in relazione agli stimoli provenienti dal mercato ovvero la riduzione dell'offerta di prodotti a seguito dell'aumento del loro prezzo e l'aumento dell'offerta dell'impresa e dell'occupazione a seguito di un aumento del costo del capitale, e lo studio basato su questa variabili non ha dato risposte soddisfacenti all'esigenza di capire da dove nascessero e come si sviluppassero le imprese cooperative (modello di Ward 1958). Inoltre la teoria neoclassica presuppone che l'impresa sia perfettamente efficiente al suo interno, ma non spiega in modo soddisfacente come questo possa avvenire. Di fatto, non vengono affrontati il problema dell'organizzazione interna, quello degli incentivi, né sono spiegate le determinanti delle dimensioni dell'impresa.

L'interesse degli economisti e degli altri studiosi delle discipline sociali nei confronti della cooperazione ha radici lontane. Per primi furono i socialisti utopisti a partire dalle teorizzazioni di Robert Owen nei primi decenni del XIX secolo, ad iniziare la ricca tradizione di interazione tra la scienza economica ed il movimento cooperativo. Negli stabilimenti di proprietà dello stesso Owen furono per la prima volta intraprese pratiche di educazione al lavoro ed alla cooperazione tra lavoratori all'avanguardia per quei tempi. Ma il clamore che queste pratiche suscitarono andò velocemente affievolendosi, e con esso la fortuna del movimento di Owen, a causa della piega collettivista presa dalle teorizzazioni dello stesso Owen: i suoi progetti di riforma diventarono, infatti, invisi alla platea conservatrice e liberale a causa del suo sostegno alla proprietà collettiva e all'uguaglianza delle retribuzioni per tutti i lavoratori, del suo rifiuto sia della moneta quale mezzo di scambio universalmente accettato che del principio della competizione quale regolatore della produzione e della distribuzione della ricchezza (<sup>34</sup>). Nonostante questo fallimento, i principi della cooperazione erano stati gettati e furono raccolti con profitto dai Probi Pionieri di

---

<sup>34</sup> Borzaga, C e Tortia, E., Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo, in Verso una nuova teoria economica della cooperazione a cura di Zamagni e Mazzoli, Il Mulino, Bologna 2005.

Rochdale (<sup>35</sup>), che diedero vita al primo esperimento cooperativistico di successo, che si diffuse su tutto il territorio del Regno Unito conservando la sua vitalità per diversi decenni. Fra i classici, come abbiamo accennato precedentemente (pag. 16), importanza alle forme cooperative viene dedicata da J.S. Mill negli anni della sua maturità, che da una iniziale avversione nei confronti delle associazioni cooperative passa ad un'adesione quasi entusiastica al nascente paradigma cooperativista, sottolineando la capacità delle cooperative di rigenerare dal basso il tessuto sociale attraverso la rivalutazione del ruolo dei lavoratori all'interno delle fabbriche e nella gestione delle imprese. La riflessione sul ruolo e sul futuro dei movimenti cooperativistici occupò un posto centrale anche nelle elaborazioni di alcuni dei padri dell'economia politica moderna: Leon Walras e Alfred Marshall. Il primo mise in evidenza come le associazioni cooperative siano attori pienamente legittimati ad operare nelle economie di mercato, e rappresentino una modalità avanzata e del tutto innovativa di combinare lavoro e capitale al fine della produzione e di una distribuzione delle risorse più favorevole alle classi lavoratrici (<sup>36</sup>); il secondo mise in evidenza il potenziale emancipativo implicito nelle forme associative cooperativistiche, soprattutto nei confronti delle classi lavoratrici (<sup>37</sup>). Non esistono solo interessi e giudizi lusinghieri: Maffeo Pantaleoni (<sup>38</sup>) e Vilfredo Pareto mettono in evidenza la natura puramente economica degli attori coinvolti nelle associazioni cooperative, che quindi sono mossi da comportamenti auto-interessati, e la marginalità delle imprese cooperative nelle economie di mercato. La ripresa di innovazione nella teoria delle cooperative si registra con l'articolo di Benjamin Ward (1958) (<sup>39</sup>) che propone un modello che però di fatto restringe l'analisi delle imprese cooperative alle sole imprese controllate dai lavoratori, escludendo a priori tutte le altre. Questa letteratura, prescindendo dai problemi legati ai fallimenti del mercato, considera l'esistenza delle cooperative un dato di fatto, che trova la sua giustificazione in ragioni estranee all'impresa stessa, quali fattori di carattere storico, politico, sociale. In questo contesto, le cooperative sembrano non presentare elementi idonei a renderle preferibili alle imprese for-profit e viene messa in dubbio la possibilità della loro permanenza nel tempo. Le teorie basate sul concetto di efficienza allocativa, infatti, affermano che in

<sup>35</sup> I principi fissati nel 1844 sono i seguenti: adesione libera e volontaria, controllo democratico, interesse limitato sul capitale, ristorno, neutralità politica e religiosa, vendita per contanti, sviluppo dell'educazione. Tali principi sono rimasti validi fino al 1966, anno in cui l'Alleanza Cooperativa internazionale modificò, non in maniera sostanziale, alcuni principi (i primi quattro furono lasciati immutati).

<sup>36</sup> Walras, L., *Les associations populaires coopératives*, Paris, Economica.

<sup>37</sup> Marshall, *Principi di Economia Politica*, UTET, Torino, 1972.

<sup>38</sup> Jossa B. (2005), *Il futuro del Capitalismo*, Il Mulino, Bologna.

<sup>39</sup> Ward, B., *The firm in Illirya: Market Syndicalism*, 1958, American Economic Review.

condizioni di concorrenza ed in assenza di problemi informativi il livello di output prodotto dalla cooperativa è inferiore a quello di un'impresa for-profit in situazione di equilibrio: la particolare funzione obiettivo dei soci, portatori anche di interessi diversi dal profitto ma che comunque massimizzano il loro reddito medio pro-capite, tende ad impiegare una quantità di fattore lavoro inferiore. In particolare, la crescita delle dimensioni aziendali, che nel modello si realizza con l'assunzione di ulteriori soci-lavoratori, è scoraggiata dalla conseguente riduzione del dividendo riservato ad ogni singolo socio; ne deriva una minor efficienza e dimensioni più contenute rispetto alle imprese for-profit.

Le prime convincenti spiegazioni della nascita di organizzazioni non capitalistiche sono state fornite da Weisbrod<sup>(40)</sup> (1875, 1988) e da Hansmann (1980) che per la prima volta hanno definito tali organizzazioni come forme istituzionali specifiche di organizzazione e di allocazione delle risorse mettendone in evidenza la comune caratteristica del vincolo di non distribuzione degli utili, cioè del divieto di distribuire quote dell'utile di esercizio ad incremento delle quote di capitale investite nell'impresa. Sul mercato sono presenti, per taluni beni, asimmetrie informative che conducono il mercato stesso a fallire nell'allocazione ottimale delle risorse. Le asimmetrie informative possono riguardare sia consumatori sotto informati, vale a dire consumatori che devono confrontarsi con costi di misurazione della qualità dei prodotti particolarmente elevati e che risultano pertanto meno informati sulla qualità dei beni scambiati di quanto non lo siano imprese/agenzie che offrono tali beni, sia imprese/agenzie sotto informate rispetto al reale valore che i consumatori attribuiscono ad un determinato bene e dunque al prezzo che sarebbero realmente disposti a pagare per ottenerlo. Più precisamente, nel caso riferito ai consumatori sotto informati, si configura il problema del rapporto principale-agente: chi offre beni la cui qualità è di difficile misurazione può opportunisticamente trarre profitto dall'asimmetria informativa di cui beneficia, offrendo beni di qualità peggiore o a prezzi superiori. Nel caso di imprese/agenzie sotto informate, l'opportunismo è dei consumatori, che possono mettere in atto forme di free riding<sup>(41)</sup> sottraendosi al pagamento volontario di beni di cui

---

<sup>40</sup> Weisbrod, B.A, Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy, in Altruism, Morality and Economic Theory, a cura di E.S Phelps, New York, Sage, 1975.

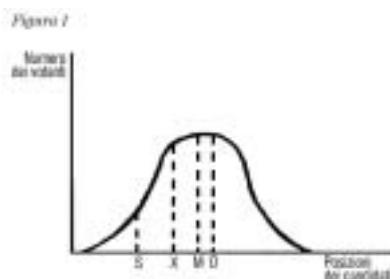
<sup>41</sup> Il problema del free rider si verifica soprattutto nella produzione di beni pubblici quando i singoli individui sono tentati di nascondere le proprie preferenze ed evitare di pagare il prezzo di un bene, approfittando del contributo apportato da altri soggetti partecipanti. Quando vi sono altre persone che desiderano consumare un bene pubblico, sa che potrà beneficiare ugualmente del bene, senza che sia costretto a pagare. Di qui la necessità -in alcuni casi- di imporre il pagamento attraverso la tassazione e di garantire l'offerta del bene mediante l'intervento pubblico. La causa della possibilità di Free-Riding è la caratteristica di non escludibilità dei beni pubblici, ovvero del fatto che per godere di questi non è necessario pagare un prezzo.

pure avvertono il bisogno, oppure comportamenti di azzardo morale (<sup>42</sup>), vale a dire assunzione di rischi maggiori di quelli che accetterebbero in assenza di tali coperture, con conseguenze potenzialmente dirompenti sugli equilibri delle imprese/agenzia che offrono tali beni. Secondo la teoria classica la risposta a questi fallimenti è il welfare state (<sup>43</sup>) che però deve offrire necessariamente beni altamente standardizzati che incontrino il consenso del votante mediano (<sup>44</sup>), così da massimizzare i voti necessari ad imporre il prelievo fiscale necessario alla produzione collettiva di tali beni. L'intuizione di Weisbrod è che la soddisfazione del votante mediano lasci inesata una domanda residua di beni pubblici da parte di quei cittadini che abbiano bisogni superiori a quelli mediani e che il ruolo delle organizzazioni non capitalistiche (nello specifico l'autore parla di organizzazioni non profit) sia quello di coprire appunto tale domanda, offrendo beni pubblici aggiuntivi a quelli forniti dallo stato (<sup>45</sup>).

<sup>42</sup> L'azzardo morale (in inglese moral hazard) è, in microeconomia, una forma di opportunismo post-contrattuale, causata dalla non osservabilità di certe azioni, che permette agli individui di perseguire i loro interessi a spese della controparte.

<sup>43</sup> Il welfare state (stato del benessere tradotto letteralmente dall'inglese), conosciuto anche come Stato assistenziale o Stato sociale, è un sistema di norme con il quale lo Stato cerca di eliminare le diseguaglianze sociali ed economiche fra i cittadini, aiutando in particolare modo i ceti meno abbienti.

<sup>44</sup> Le ipotesi di comportamento dei votanti su cui si fonda il teorema del votante mediano: si ipotizza in primo luogo che le preferenze dei votanti siano rappresentabili mediante un «continuum»: ciascun votante pone al vertice delle proprie preferenze il candidato nel cui programma è prevista un'offerta di bene pubblico (più in generale di spesa pubblica) la cui quantità coincide con quella preferita; scostamenti in più o in meno dalla quantità di spesa prevista dal programma rispetto al livello desiderato determinano preferenze via via decrescenti. Si assume, cioè, che ogni elettori abbia preferenze unimodali: tanto più il programma di un candidato si discosta dalla quantità di bene pubblico ritenuta ottimale tanto meno il candidato risulta desiderabile per il votante. Nel modello si assume inoltre una distribuzione di frequenza delle posizioni preferite, anch'essa unimodale e simmetrica, come indicato nella figura 1. Se cioè vi sono due candidati, uno di sinistra ed uno di destra, tutti gli elettori votano per il candidato più vicino alle loro preferenze (per quanto lontano possa essere dalle stesse). Il candidato di sinistra -S- otterrà tutti i voti a sinistra di X (punto intermedio tra S e D), mentre quello di destra D otterrà tutti i voti a destra di X, risultando il vincitore. Il candidato di sinistra può cercare di guadagnare consensi spostandosi verso D, facendo slittare X a destra, ma simmetrico può essere il comportamento di D: in tal caso entrambi convergeranno verso il programma preferito dal votante mediano.



Da un lato, nel tentativo di conquistare il consenso del «centro» dell'elettorato, senza perdere il consenso della propria parte, in linea generale il programma di ciascun candidato sarà presumibilmente caratterizzato da una certa vaghezza su tematiche di natura generale (sull'offerta di beni pubblici puri), sottolineando ciascuno gli elementi che presumibilmente possono riscuotere l'assenso generale. Per contro, sulle stesse tematiche neppure i votanti saranno incentivati a chiarire la vaghezza del programma nella misura in cui è a tutti chiaro che la loro specifica adozione, se comporta qualche vantaggio, lo comporta alla comunità nel suo complesso e non a specifici segmenti di popolazione. D'altra parte il timore di operare in termini indifferenziati rispetto l'avversario probabilmente spinge

L'approccio neo istituzionalista presentato da Henry Hansmann nel 1996 (<sup>46</sup>), spiega la nascita delle imprese cooperative in termini di fallimenti del mercato e di minimizzazione dei costi in un contesto economico statico, come anticipato sopra. Per capire la base concettuale della teoria di Hansmann occorre fornire alcune definizioni caratteristiche del suo elaborato. Anzitutto occorre premettere che i proprietari di un'impresa sono coloro a cui vengono intestati due diritti formali: il diritto di controllo dell'organizzazione ed il diritto ad appropriarsi del supero netto di fine esercizio. È importante definire queste due classi di diritti in quanto ad essi va legato il concetto di patron al quale di conseguenza si aggancia il concetto di costo di proprietà. Accanto alla definizione dei diritti vi è la specificazione del patron, ovvero di quel soggetto o quei soggetti che intrattengono relazioni contrattuali con l'impresa. Hansmann dice che tutte le imprese che hanno dei proprietari, hanno anche patron tra i quali alcuni le controllano ed altri intrattengono semplici relazioni contrattuali. Questo avviene per esempio nelle cooperative di consumatori e di produzione che per definizione sono in mano ai consumatori ed ai produttori, ma anche nelle imprese di capitali che per Hansmann possono essere definite cooperative di capitali. Abbiamo definito i diritti di controllo ed il diritto residuale in quanto ad essi sono legati i costi legati all'operatività dell'organizzazione: i costi legati all'interazione tra l'organizzazione e l'ambiente economico esterno attraverso gli scambi di mercato ed i costi di proprietà. Hansmann afferma che l'allocazione efficiente dei diritti di proprietà avviene minimizzando i costi totali secondo una formula che prevede appunto la minimizzazione della somma dei costi di proprietà e dei costi di contrattazione che gravano su tutte le restanti classi di stakeholder. Data la configurazione del mercato e data la presenza di fallimenti dello stesso in alcuni casi le imprese cooperative possono essere delle risposte ottime a questo problema di minimizzazione, soprattutto laddove vi siano situazioni di monopolio o monopsonio (<sup>47</sup>), ovvero situazioni nelle quali risultano maggiori i costi di contrattazione

---

i candidati a differenziarsi su tematiche specifiche che beneficiano gruppi di interesse identificabili (per area geografica, per settore produttivo, ecc.). A loro volta i gruppi stessi saranno fortemente incentivati a comprendere in modo preciso i punti della piattaforma elettorale da cui possono beneficiare particolarmente. Dalla combinazione di questi comportamenti consegue che un regime di democrazia rappresentativa sarebbe caratterizzato da un sovradiimensionamento di spese che beneficiano specifici gruppi (beni privati) e da un sottodimensionamento della legislazione che beneficia in modo diffuso la collettività nazionale (beni pubblici).

<sup>45</sup> Provasi, G., Lo sviluppo locale: una nuova frontiera per il non profit, Franco Angeli, Milano, 2004.

<sup>46</sup> Henry Hansmann, La proprietà dell'impresa, il Mulino, Bologna, 2005.

<sup>47</sup> Monopsonio è una forma di mercato in cui mentre l'offerta è frammentata in un numero indefinito di operatori, la domanda è concentrata in un unico operatore. Il monopsonista origina una situazione speculare a quella del monopolista. In primis può decidere se e in quali quantità acquistare il prodotto o servizio di cui è l'unico acquirente. Una volta fissata la quantità, fissa il prezzo in modo da massimizzare la propria funzione di profitto, originando una materializzazione di prezzi diversa da quella che si verificherebbe in condizioni di concorrenza perfetta. Il monopolio conduce ad una riduzione dell'offerta e ad un aumento dei prezzi rispetto all'equilibrio competitivo.

ed i costi legati alle asimmetrie informative, e dove l'incompletezza contrattuale caratterizza le contrattazioni. In situazioni concorrenziali invece, Hansmann ritiene che le imprese investor owned siano più efficienti in quanto persegono un solo obiettivo, quello della massimizzazione del profitto e del valore economico dell'organizzazione, e per questo sono quelle caratterizzate da minori costi. Hansmann non si limita solo a spiegare l'esistenza delle imprese cooperative, ma ne specifica anche le condizioni di sopravvivenza. Afferma che nel lungo periodo è ragionevole attendersi che le forme organizzative in grado di minimizzare i costi finiscano con il dominare e permanere sul mercato sostituendosi a tutte le altre che risulteranno meno efficienti. Il neo-istituzionalismo ammette una seconda spiegazione per l'emergere di organizzazioni che non massimizzano il profitto: quando il fattore più specifico è diverso dal capitale l'impresa sarà spesso controllata da tale fattore invece che dagli investitori. Pensiamo per esempio al fattore lavoro: è più semplice proteggere l'investimento in fattore lavoro assegnando la proprietà ai lavoratori stessi, che costituiscono quindi una cooperativa di lavoro, rispetto a quello che potrebbe succedere se un altro patron diverso dovesse detenere la proprietà ed i servizi di lavoro venissero offerti per via contrattuale. In questo caso i lavoratori sarebbero costretti a lavorare il più possibile a prezzi molto bassi (a causa della minimizzazione dei costi). In base alle elaborazioni teoriche tramandate, l'analisi istituzionalista porta a ritenere che gli investimenti più specifici vengano effettuati dal fattore capitale, e questa è la spiegazione del prevalere delle imprese investor owned.

L'impostazione teorica proposta da Hansmann e la sua rilevanza empirica sono comunemente accettate ma la minimizzazione dei costi di transazione non è sufficiente a spiegare né la presenza e la diffusione di determinate forme organizzative non capitalistiche in alcuni settori, né la relativa specificità degli investimenti effettuati dai diversi stakeholders coinvolti nel processo produttivo.

Al fine di spiegare la capacità delle organizzazioni non capitalistiche di superare anche fallimenti del mercato diversi da quelli generati da carenze e asimmetrie informative l'attenzione è stata rivolta alla capacità di tali organizzazioni di creare e mantenere relazioni fiduciarie con consumatori o donatori, non solo attraverso il vincolo alla distribuzione di utili, ma anche assegnando ai consumatori stessi il controllo dell'organizzazione e dell'output. Inoltre si è sostenuto che il vincolo dalla distribuzione di utili può proteggere anche i lavoratori dal pericolo di espropriazione degli investimenti in capitale umano, spostando così l'attenzione sulle relazioni di agenzie interne.

Esiste poi un altro filone teorico che spiega soprattutto nelle organizzazioni non profit la nascita delle organizzazioni non capitalistiche e interpreta l'esistenza delle stesse dal lato dell'offerta, spiegando cioè perché agenti dotati di risorse decidono di investirle, rinunciando alla possibilità di appropriarsi degli eventuali profitti. Le interpretazioni ri-comprese in questo filone sono assai diverse negli obiettivi e nell'oggetto dell'analisi: si va da chi spiega le forme organizzative diverse da quelle capitalistiche come il risultato dell'azione di particolari tipologie di imprenditori ideologici o altruisti (Young, 1983, 1997; Rose-Ackerman, 1996), a chi le interpreta come il prodotto dell'azione di gruppi, religiosi e non, che all'obiettivo del profitto sostituiscono quello dell'ampliamento della propria influenza (James, 1989), anche finanziando attraverso il reddito non distribuito attività di proselitismo (Rose,Ackermanm 1987). Alcuni modelli (Hansmann, 1981; Ben-Ner, 1986; Grillo,1989) interpretano le organizzazioni non capitalistiche, soprattutto quelle costituite e controllate dai consumatori, come un modo per indurre questi ultimi a rivelare le proprie preferenze e permettere la discriminazione di prezzo. Con riguardo infine ai comportamenti dei manager, diversi autori (Hansmann, 1980; Handy e Katz, 1998) hanno cercato di mostrare se, a quali condizioni e con quali conseguenze le nonprofit riescano a selezionare manager che, condividendo gli obiettivi dell'organizzazione, rinunciano a comportarsi in modo opportunistico. In questo filone di studi gli agenti sono assunti come non completamente auto interessati o agenti interessati non solo a riconoscimenti di carattere monetario ma la cui funzione di utilità è influenzata anche da altre caratteristiche del lavoro (48).

In questa proposizione si è parlato sia di imprese cooperative che di organizzazioni non profit. Questo perché tra cooperative e non profit esiste un elemento unificatore che è l'assenza dello scopo di lucro inteso come profitto da capitale, e quindi alcune caratteristiche proprie delle organizzazioni non profit possono essere accostate a quelle delle imprese cooperative e viceversa. Per fare un esempio sia le cooperative che le non profit hanno un modello organizzativo più democratico ed inclusivo negli obiettivi degli imprenditori e dei manager, registrano un maggior coinvolgimento ed una più consistente partecipazione degli altri stakeholder.

---

<sup>48</sup> Borzaga, C., L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi, in Produttività ed efficienza delle organizzazioni nonprofit di Borzaga C. e Musella C., Edizioni 31, Trento 2003.

### 1.3.2. La teoria evoluzionistica

Una teoria di nascita recente che cerca di dare una giustificazione differente alla nascita ed allo sviluppo delle imprese (non solo capitalistiche, ma tutte) è la teoria evoluzionistica. Il paradigma evoluzionista moderno viene normalmente fatto risalire al lavoro di Nelson e Winter S. (1982) “An Evolutionary Theory of Economic Change<sup>(49)</sup>”.

Prima di loro alcuni studi di Ronald Coase (1937) e di Herbert Simon (1955) avevano dimostrato come l'impresa reale non mirasse a massimizzare i profitti quanto ad assicurare innanzitutto la sua sopravvivenza, rinunciando alla massimizzazione di breve periodo in cambio della sopravvivenza nel lungo periodo. Ciò conferma che anche il paradigma che fonda la natura dell'impresa sulla massimizzazione del profitto non è sufficiente a spiegarne il comportamento in modo univoco, ad esempio perché non incorpora appieno la capacità predittiva e gli obiettivi produttivi di un imprenditore in un contesto di incertezza (Knight, 1921). Con questa conclusione viene confermata l'intuizione di Marshall che, per descrivere le leggi del comportamento economico scartava l'analogia con le leggi della fisica meccanica per abbracciare l'analogia con il comportamento degli organismi biologici. Come questi ultimi, l'impresa ha un comportamento adattivo, che la rende duttile e in grado di cambiare le proprie azioni in base alle necessità imposte dall'ambiente. In seguito poi si sono susseguite altre considerazioni in merito alla natura dell'impresa in analogia con l'evoluzione biologica, considerazioni che hanno fatto da premessa alla teoria di Nelson e Winter della quale in seguito se ne riportano le tematiche fondamentali.

La teoria evoluzionistica ha ricominciato a svilupparsi in economia solo negli ultimi decenni con autori quali Penrose (1958) Hodgson (1988, 1993, 2006) Boules (1998, 2004) e Nelson e Winter come detto poc'anzi. La teoria evoluzionistica si era già sviluppata a cavallo tra il diciannovesimo ed il ventesimo secolo grazie ad autori quali Veblen, Marshall e Commons ma poi fu quasi abbandonata. Non è ancora stata applicata in modo organico alle cooperative ed alle organizzazioni non profit. I primi tentativi si possono osservare in Borzaga e Tortia (2005, 2008).

In “An Evolutionary theory of Economic Change” gli autori considerano le imprese come organizzazioni che possiedono diverse capacità, procedure e regole decisionali che determinano il loro agire (considerando date le condizioni esogene). Queste imprese sono impegnate in operazioni di ricerca nelle quali scoprono, ricercano e valutano possibili

---

<sup>49</sup> Nelson, R. e Winter S. (1982), An Evolutionary Theory of Economic Change, Usa.

cambiamenti al loro modo di operare nel mercato. Le imprese che adottano regole decisionali profittevoli, si espandono; quelle che non sono profittevoli si contraggono. In questa teoria esistono elementi di affinità ed elementi di rottura con la teoria precedente: gli autori sono contrari alla nozione di comportamento massimizzante quale spiegazione della natura delle regole decisionali ma mantengono valide tre componenti di tale modello: la funzione obiettivo, l'insieme definito delle scelte e la scelta di razionalizzazione dell'agire dell'impresa, considerando il concetto di regole decisionali molto simile concettualmente a quello di tecniche di produzione.

Nella teoria proposta da Nelson and Winter il termine generale per definire i comportamenti regolari e prevedibili delle imprese è quello di routine, volendo con questo termine includere le caratteristiche delle imprese che spaziano dalle specifiche tecniche di produzione, includendo quindi processi di selezione e licenziamento del personale, ordini di nuovi materiali ecc, alle politiche che riguardano gli investimenti, lo sviluppo e la ricerca, l'internazionalizzazione. In questa teoria la routine assume il ruolo che il gene assume nella teoria evoluzionistica biologica: è un tratto distintivo dell'organismo (organizzazione) e determina il suo possibile comportamento; sono ereditabili nel senso che l'organismo (organizzazione) futuro che si genera da quello presente possiede le medesime caratteristiche ed è selezionabile nel senso che l'organismo dotato di particolari routine potrebbe comportarsi meglio di altri, e per questo possedere maggiore importanza all'interno della società. Per proseguire nella presentazione delle caratteristiche della teoria evoluzionistica è necessario apportare una ulteriore specificazione al termine di routine in quanto, sebbene nella quotidianità venga utilizzato con il significato di ripetute sequenze di comportamento, nell'accezione di Nelson e Winter assume un significato più specifico. Infatti, un largo consenso si evidenzia sul fatto che le routines si riferiscono a gruppi o organizzazioni, mentre le abitudini si riferiscono agli individui. Gli individui hanno abitudini; i gruppi hanno routines (Cohen et al. 1996, Dosi et al., 2000). Le routines sono l'analogo organizzativo delle abitudini individuali. Le routines non si riferiscono però semplicemente ad abitudini che sono condivise da alcuni individui all'interno di un'organizzazione o di un gruppo <sup>(50)</sup>. Le routine non sono abitudini: sono meta-abitudini organizzative, esistenti in un substrato di individui che hanno delle abitudini in una struttura sociale <sup>(51)</sup>.

---

<sup>50</sup> Hodgson G., Economics in the Shadows of Darwin and Marx, Mpg Books, London, 2006.

<sup>51</sup> Hodgson, The concept of routine, University of Hertfordshire, working paper series, 2004.

Con questa considerazione in merito ad abitudini e routine resta da definire se le routine sono disposizioni organizzative o sono comportamenti organizzativi. Gli stessi Nelson e Winter (1982) considerano le routine alla stregua dell'una e dell'altra accezione, ma negli ultimi sviluppi della teoria evoluzionistica sembra essere assodata la definizione di routine come “disposizioni organizzative capaci di sviluppare sentieri di comportamento potenziali all'interno di un gruppo organizzato di individui” come “una capacità esecutiva di performance ripetute in contesto che è stato conosciuto da un'organizzazione in risposta a pressioni selettive (<sup>52</sup>)”.

La questione principale all'interno della teoria di Nelson e Winter è il processo dinamico con il quale il comportamento dell'impresa e gli outcomes del mercato sono congiuntamente determinati nel tempo. Ad ogni istante, le caratteristiche dell'impresa operanti (in quell'istante) e la grandezza del suo stock di capitale e di altre variabili, determinano i livelli di input e di output. Congiuntamente alla richiesta del mercato e alle condizioni della domanda, le decisioni dell'impresa determinano il prezzo di mercato degli input e degli output, andando così a determinare la redditività di ogni impresa. La redditività viene considerata, attraverso le regole d'investimento dell'impresa, come una delle maggiori determinanti del tasso di espansione o di contrazione dell'impresa stessa. Con la dimensione dell'impresa che, in base ad espansioni o contrazioni, si altera, le medesime caratteristiche operative possono produrre diversi livelli di input e output perciò diversi prezzi e diverse redditività, e così via. Attraverso questo processo selettivo, la quantità aggregata di input e di output ed i livelli dei prezzi possono subire cambiamenti dinamici anche se le caratteristiche operative della singola impresa sono invariate. Ma le caratteristiche operative sono soggette a cambiamenti attraverso il lavoro di ricerca di nuove regole da parte dell'impresa. Attraverso l'azione congiunta di ricerca e selezione, l'impresa evolve nel tempo definendo in modo dinamico le condizioni di competitività del presente e preparando quelle del futuro.

Dopo aver presentato il lavoro più rappresentativo in merito alla teoria evoluzionistica dell'impresa, vengono riportare di seguito le origini di tale modello e l'evoluzione dello stesso nella storia recente.

---

<sup>52</sup> Cohen M. et al, Routines and Other recurring Action Patterns of Organizations: contemporaty research Issues, Industrial and Corporate Change, 1996.

La teoria evoluzionistica dell’impresa ricalca concettualmente in alcuni aspetti quella biologica presentata da Charles Darwin<sup>(53)</sup>, ovviamente trasponendo la metafora biologica nel contesto economico. Nella teoria evoluzionistica presentata nel 1859, tre sono i concetti da tenere in considerazione:

1. le caratteristiche degli organismi sono univocamente determinate dal loro materiale genetico. Il processo evolutivo, primo meccanismo della teoria, si innesca grazie alla variazione del materiale genetico (le variazioni possono derivare da mutazioni casuali o dalla ricombinazione del materiale genetico già esistente attraverso i processi riproduttivi)
2. il meccanismo di diffusione delle variazioni genetiche è rappresentato dai processi riproduttivi
3. il meccanismo selettivo è costituito dalla capacità adattiva all’ambiente circostante e dalla capacità di diffusione

Il concetto di evoluzione<sup>(54)</sup> per essere compreso in ottica economica e sociale ha bisogno di essere presentato negli stessi tre ingredienti fondamentali:

1. innovazioni, intese come il risultato dei cambiamenti della società che conduce ad innovazioni tecnologiche, organizzative ed istituzionali (si pensi ad internet)
2. le dinamiche del tempo, che conducono a spiegare come mai quel determinato fenomeno è emerso nel tale contesto (si pensi allo sviluppo repentino delle cooperative in trentino negli anni a cavallo tra il 1882 ed il 1885) ed è stato in grado di diffondersi
3. eterogeneità e selezione con i quali si intende evidenziare come esistano molteplici forme organizzative e strutture di mercato che interagiscono attraverso vari meccanismi. Nel campo economico uno dei meccanismi più importanti è il mercato, che agisce come meccanismo di selezione, non inteso in senso Darwiniano, il migliore vince, ma nel senso che il meccanismo migliore opera efficacemente in quel determinato contesto (si pensi, per esempio, alle cooperative nel territorio trentino, rispetto a quelle siciliane)

Secondo l’approccio evoluzionistico l’impresa non viene considerata come mera minimizzatrice di costi (o massimizzatrice di profitti), ma piuttosto un meccanismo di coordinamento o struttura di governo diretto a soddisfare i bisogni sia materiali che privati, ma

---

<sup>53</sup> Darwin C, *The origin of the species*.

<sup>54</sup> Dosi, G, *L’interpretazione evolutiva delle dinamiche socio-economiche*, Scuola Superiore Sant’Anna, Pisa, 2004.

anche bisogni collettivi e psicologici (<sup>55</sup>). L'obiettivo non è necessariamente la massimizzazione del profitto da capitale, ma, come per qualunque meccanismo adattivo, la più adeguata integrazione con l'ambiente economico circostante, allo scopo innanzi tutto di sopravvivere in tale contesto (<sup>56</sup>).

Alla base della teoria evolutiva non può esserci un ragionamento ancorato alla razionalità degli agenti ma teorie che predicono la presenza di pattern comportamentali non derivabili in genere dalla scelta razionale di massimizzazione dell'utilità attesa sotto vincoli, ma da scelte abitudinarie e culturalmente determinate. In questo contesto assumono importanza le analisi dei processi decisionali di James G. March, che teorizza come la razionalità sia limitata, in quanto esistono problemi di framing, euristiche e problemi legati alla scomposizione dei problemi (<sup>57</sup>). Il termine framing si riferisce ad un processo inevitabile di influenza selettiva sulla percezione dei significati che un individuo attribuisce a parole o frasi. Il framing definisce il confezionamento di un elemento di retorica in modo da incoraggiare certe interpretazioni e scoraggiarne altre (Kahneman and Tversky (<sup>58</sup>)); le euristiche sono semplici ed efficienti regole che sono state proposte per spiegare come le persone risolvono problemi, danno giudizi, prendono decisioni tipicamente di fronte a problemi complessi o informazioni incomplete. Il principio che giustifica l'esistenza di euristiche è quello secondo cui il sistema cognitivo umano è un sistema a risorse limitate che, non potendo risolvere problemi tramite processi algoritmici, fa uso di euristiche come efficienti strategie per semplificare decisioni e problemi. Sebbene le euristiche funzionino correttamente nella maggior parte delle circostanza quotidiane, in certi casi possono portare a sbagliare sistematicamente. Negli scorsi decenni in psicologia cognitiva sono state individuate diverse euristiche, tra cui le più conosciute e studiate sono:

- euristica della rappresentatività: si tende ad attribuire caratteristiche simili a oggetti simili, spesso ignorando informazioni che dovrebbero far pensare il contrario.
- euristica della disponibilità: si tende a stimare la probabilità di un evento sulla base della vividità e l'impatto emotivo di un ricordo, piuttosto che sulla probabilità oggettiva.
- euristica dell'ancoraggio: se si deve dare una stima di probabilità di un evento, la stima è sistematicamente influenzata da un termine di paragone (<sup>59</sup>).

---

<sup>55</sup> Ermanno Tortia, The Growing social content of cooperative firms: an evolutionary interpretation.

<sup>56</sup> Carlo Borzaga, Ermanno Tortia, Un nuovo approccio allo studio delle organizzazioni non capitalistiche.

<sup>57</sup> March, J., Prendere decisioni, Il Mulino, Bologna, 2004.

<sup>58</sup> Kahneman D. e Tversky A., Choices, Values and frames, in Congition, 1982.

<sup>59</sup> Kahneman D. e Tversky A., Subjective probability: A judgement of representativeness, in Cognitive Psychology, 1972.

I decisi puntano a scomporre i problemi nel tentativo di ridurli alle loro componenti. L'ipotesi di fondo è che gli elementi del problema possono essere definiti in modo tale che le singole soluzioni alle varie componenti forniranno una soluzione al problema generale; tuttavia questo processo iterativo non garantisce che la soluzione dei problemi scomposti dia risultati efficaci per la soluzione del problema nel suo complesso.

Questa serie di problematiche legate ai processi decisionali conduce a sostenere che l'individuo non decida secondo processi di razionalità, andando così ad indebolire gli assiomi della teoria neoclassica basata sul principio di perfetta razionalità degli agenti (<sup>60</sup>).

Siccome il comportamento degli agenti non è razionale, anche la spiegazione dell'equilibrio economico della mano invisibile di Adam Smith (<sup>61</sup>) non è sufficiente. Infatti sebbene la mano invisibile giustifichi un qualche equilibrio in un contesto istituzionale dato, lascia in ombra altri aspetti presi in considerazione precedentemente: fallimenti del mercato, asimmetrie informative, relazioni fiduciarie ed esternalità. Il concetto di Adam Smith può essere ancora valido se si considera il mercato quale meccanismo di coordinamento o se si ammette che esso funzioni sulla base di transazioni che richiedono la fissazione di prezzi per lo scambio tra diritti di proprietà equivalenti. I prezzi sono indici di scarsità e convogliano informazioni necessarie perché gli agenti economici possano scegliere in modo razionale. Ciò è vero in qualunque economia di mercato, anche se popolata da cooperative. Ciò che la mano invisibile di Adam Smith lascia in ombra o non spiega adeguatamente sono i meccanismi di coordinamento che attengono alla produzione dato che anche organizzazioni con caratteristiche molto differenti possono vendere i loro beni sul mercato. Il problema è dunque quello del reperimento e della gestione delle risorse necessarie per la produzione attraverso specifici diritti di proprietà, specifici modelli organizzativi, specifici assetti organizzativi. In questo caso non ha senso parlare di mano invisibile in quanto si tratta di architetture organizzative che possono anche essere imitate, tramandate da organizzazione ad organizzazione le cui regole possono anche essere fissate da leggi, che non hanno mai carattere puramente casuale o non intenzionale, ma che si basano sempre, o almeno parzialmente, su scelte intenzionali. Le cooperative sono un caso particolare e molto variegato al loro interno di evoluzione di queste architetture organizzative.

La scelta razionale trascura il fatto che il rapporto tra persone e impresa non si esaurisce nello scambio economico ma è per sua natura multilaterale coinvolgendo aspetti

---

<sup>60</sup> Rumiati R e Bonini N., Psicologia della decisione, Il Mulino, Bologna, 2001.

<sup>61</sup> Smith A. (1950), Ricerche sopra la natura della ricchezza delle nazioni, UTET, Torino.

psicologici, relazionali, reputazionali, identitari, che coinvolgono la fiducia reciproca, il senso di equità, la lealtà, la solidarietà<sup>(62)</sup> mentre la massimizzazione dell'utilità attesa in termini monetari come nel caso della massimizzazione del profitto, quando si realizza rischia di esacerbare gli interessi contrastanti se l'informazione è imperfetta.

Per spiegare la varietà istituzionale ed organizzativa è dunque necessaria una teoria più generale e flessibile di quella neoclassica o dell'idea di mano invisibile. Si tratta appunto della teoria evoluzionistica.

Trasponendo la teoria evolutiva sul piano economico rileviamo come le unità di selezione diventino i pattern comportamentali, la variazione del materiale genetico riguarda il mutamento istituzionale che può essere intenzionale o non intenzionale, la diffusione avviene per imitazione o per imposizione, mentre il meccanismo selettivo si avvera per quelle imprese che meglio riescono a conformarsi all'ambiente socio-economico e che quindi, attraverso processi di imitazione, si radicano nell'ambiente stesso. Particolare importanza viene dato al meccanismo selettivo in chiave economica: è questo meccanismo, il cui luogo di manifestazione è il mercato, nel quale rientrano aspetti come la competizione, la concorrenza, le motivazioni degli agenti che spiega la nascita, lo sviluppo ed il consolidamento delle imprese diverse da quelle investor owned, tra le quali figura l'impresa cooperativa. Le organizzazioni sono dunque complessi meccanismi adattivi legati a specificità tecnologiche e conoscitive il cui scopo è quello di coordinare l'attività degli attori coinvolti nelle loro attività e scelte strategiche per mezzo di un mix di incentivi appropriato che, da un lato abbia come obiettivo la massima efficienza e la minimizzazione dei costi, e dall'altro, sia in grado di proteggere nel modo migliore gli investimenti specifici fatti dai diversi soggetti coinvolti, valorizzandone le motivazioni intrinseche. L'allineamento del comportamento individuale agli obiettivi dell'organizzazione viene raggiunto proprio attraverso l'utilizzo di incentivi o sanzioni appropriati. Gli incentivi non sono solo destinati a far convergere interessi divergenti ma anche a rafforzare comportamenti cooperativi<sup>(63)</sup>.

La teoria evoluzionistica dell'impresa, sebbene presenti delle diversità sostanziali rispetto all'economia ortodossa, vedi l'assunzione della disomogeneità degli agenti economici, l'assunzione di preferenze endogene che conducono all'utilizzo della funzione di utilità da un punto di vista puramente euristico, il passaggio dalla mano invisibile quale mec-

---

<sup>62</sup> Costantino, S., Capitale Sociale, Cooperazione, Sviluppo, in *Lezioni Cooperative*, il Mulino, Bologna 2006.

<sup>63</sup> Borzaga, C., Tortia, E. *Ibidem*.

canismo di aggiustamento delle istituzioni<sup>(64)</sup> economiche al concetto di cambiamento in base all'apprendimento, presenta elementi importanti che la accomunano alle teorie precedenti soprattutto rispetto alla teoria neo istituzionalista (Coase 1937, Williamson 1975, 1985): la realizzazione di investimenti specifici e l'appropriazione delle rendite ad essi collegate. La rendita nel modello neo istituzionalista si realizza quando si supera la remunerazione minima garantita dalla perfetta competitività del mercato, rendita che deriva da investimenti specifici; anche nel modello evolutivo il surplus agisce da motore e da incentivo per il raggiungimento di maggiori benefici, sia economici (e quindi rendite) sia sociali e per la diffusione di diverse forme organizzative attraverso il formarsi di esternalità positive.

L'approccio evoluzionistico meglio giustifica la nascita e lo sviluppo dell'impresa cooperativa. Una dimostrazione pratica di ciò è il caso della cooperazione Trentina che nasce, per effetto di fallimenti del mercato, come risposta alternativa al disagio economico del tempo, ma che nell'arco degli anni è riuscita a trasformarsi seguendo le evoluzioni della società e del tessuto economico locale, venendo a rappresentare una tipologia organizzativa in crescente espansione che mantiene i suoi caratteri distintivi, un modello capace di generare esternalità positive ed, in certi contesti, attore primario di sviluppo locale, di fatto smentendo il pensiero di Hansmann secondo il quale le organizzazioni non profit nascono sì per colmare i fallimenti del mercato, ma sono destinate ad essere rimpiazzate, prima o dopo, da imprese capitalistiche mano a mano che i mercati diventano più competitivi. Hodgson (2006) afferma che ci deve essere una spiegazione del fatto che le entità differiscono per longevità e per fecondità. Se trasponiamo la spiegazione fornita da Hodgson a questo quesito, riusciamo a comprendere ulteriormente la stabilità del movimento cooperativo a livello regionale. Infatti, in contesti dati alcune entità (che verranno qui definite entità organizzative) sono più adatte di altre, alcune sopravvivono più a lungo di altre ed alcune hanno più successo nel produrre copie di loro stesse. La selezione coinvolge un insieme di entità organizzative anteriori, ciascuno dei quali interagisce con il proprio ambiente circostante ed in qualche modo viene trasformato in un insieme posteriore dove tutti i membri del set posteriore sono sufficientemente simili a quelli del set anteriore e dove la presenza delle entità organizzative posteriori dipende dalle loro specifiche proprietà nell'ambiente circostante. Attraverso la selezione un insieme di entità or-

---

<sup>64</sup> Le istituzioni in questo contesto sono definite come entità coese aventi capacità di replica alle soluzioni dei problemi (Hodgson, 2006).

ganizzative, una popolazione, si adatterà gradualmente in risposta a criteri definiti da un fattore ambientale (<sup>65</sup>).

Anzi, se letta da una prospettiva Schumpeteriana, l'impresa cooperativa non viene vista come forma organizzativa destinata, prima o poi, a confluire in quella capitalistica, ma si propone come sistema organizzativo alternativo che può essere complementare rispetto alle imprese di capitali in quanto nuova forma di organizzazione: Shumpeter mise giustamente in risalto il fatto che le innovazioni hanno continuamente rivoluzionato la struttura economica e considerò il processo della distruzione creatrice come impulso fondamentale del capitalismo inteso come forma e metodo di evoluzione economica: “l'impulso fondamentale che aziona e tiene in moto la macchina capitalistica viene dai nuovi beni di consumo, dai nuovi metodi di produzione e di trasporto, dai nuovi mercati, dalle nuove forme di organizzazione, che l'impresa capitalistica crea (<sup>66</sup>)”. Il riferimento al pensiero di Shumpeter non si limita solamente a questa considerazione: la teoria Shumpeteriana viene considerata la base della teorie evoluzionistiche culminata con il lavoro di Nelson e Winter (<sup>67</sup>) “An evolutionary Theory of Economic Change (1982).” Lo stesso Richard Nelson affermò che la teoria della crescita economica, da lui presentata, prende ispirazione dal lavoro di Shumpeter.

Il lavoro di Schumpeter parte dal considerare le cause dello sviluppo non in fattori esogeni, come avveniva per la teoria marginalista, ma in elementi appartenenti al processo economico stesso. Il capitalismo, secondo Shumpeter, non può essere considerato come un processo di equilibrio e non può essere trattato come stazionario. L'elemento essenziale della teoria Shumpeteriana è il concetto di cambiamento strutturale ricorrente, quello che viene definito come “distruzione creatrice” seguito da fasi di espansione e di rapida crescita. Secondo Shumpeter (<sup>68</sup>) (1939) “l'evoluzione è un disturbo delle strutture esistenti, ed è più simile ad una serie di esplosioni piuttosto che ad una gentile, benché incessante, trasformazione”. Le persone responsabili di questa distruzione sono gli imprenditori innovatori che cercano nuove combinazioni produttive per raggiungere profitti più elevati. Il profitto più elevato emerge dalla temporanea posizione di monopolio nella quale

---

<sup>65</sup> Hodgson G., Why we need a generalized Darwinism and why generalized Darwinism is not enough, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 61, 2006.

<sup>66</sup> Shumpeter, J.A., *Capitalismo, Socialismo, Democrazia*, Milano, Etas, 1977.

<sup>67</sup> Nelson, R. e Winter S., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, 1982, Usa.

<sup>68</sup> Schumpere, J.A., *Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis*, 2 volumes, New York: McGraw-Hill Company, 1939.

l'inventore si colloca in seguito alle sue innovazioni, che poi si trasformerà in equilibrio nel momento in cui i concorrenti imiteranno l'idea innovativa e che si ritrasformerà in monopolio in seguito ad un'altra innovazione tecnologica successiva. La ricerca del profitto non è l'unica motivazione che spinge l'imprenditore ad innovare: esistono anche motivazioni di tipo comportamentale, creativo, sociale che conducono a processi innovativi. Schumpeter era così convinto del carattere evoluzionario dell'economia capitalistica che nel 1942 affermò: "nel trattare con il capitalismo abbiamo a che trattare con un processo evolutivo. Potrebbe sembrare strano ma sbaglia chi non lo considera tale anche perché lo stesso pensiero fu enfatizzato da Marx (69)". Da rilevare come il concetto di evoluzione espresso da Shumpeter non sia riconducibile al medesimo concetto espresso dalla teoria di Darwin perché Shumpeter prende in esame l'evoluzione del sistema capitalistico legata alla distruzione creatrice di nuovi prodotti ma in un contesto istituzionale dato. Al contrario il concetto di evoluzione di tipo darwiniano richiede che sia lo stesso quadro istituzionale a mutare, cioè che nuove routine e forme organizzative vengano selezionate dall'ambiente circostante e tendono a diffondersi.

La chiave interpretativa del pensiero di Darwin presentata da Geoffrey M. Hodgson permette di comprendere la natura dell'organizzazione cooperativa anche seguendo un approccio di tipo evoluzionario. Hodgson infatti ritiene che sia sbagliato pensare che il concetto di evoluzione in economia richiede necessariamente ottimizzazione e implichì sempre progresso e che la cooperazione e l'altruismo siano irrilevanti ed innaturali (70). L'autore ritiene che nello studio dell'evoluzione socio economica l'attenzione vada a cadere sul benessere umano e non solo sulla sopravvivenza e sulla fecondità, delle diverse forme organizzative. In questa chiave di lettura risulta più facile comprendere la spiegazione della natura dell'impresa cooperativa, che viene spiegata in modo più convincente attraverso nessi di causalità (71) fallimenti del mercato, e si evolve all'interno della società inizialmente grazie ad un processo imitativo (72), e successivamente si mantengono e si diffondono grazie a processi selettivi. In seguito le imprese cooperative possono affrontare processi selettivi anche attraverso la competizione sul mercato.

---

<sup>69</sup> Shumpeter J.A. (1977), *Capitalismo, Socialismo, Democrazia*, Milano, Etas.

<sup>70</sup> Hodgson, Darwinism and Institutional Economics, Journal of Economic Issues, vol. XXXVII, No. 1, Marzo 2003.

<sup>71</sup> "Non ci possono essere cause non causate" è il principio che tutto deve avere una spiegazione causale, il cardine del pensiero di Darwin (Hodgson, Darwinism in Economics: from analogy to ontology, Journal of Evolutionary Economics, 2002).

<sup>72</sup> Inizialmente il processo imitativo è realizzato non da tutti ma da sotto-gruppi di soggetti dotati di preferenze particolari che danno un peso maggiore della media dei comportamenti cooperativi e alle motivazioni intrinseche.

Da notare come lo stesso Hodgson (73) (2006) tenga a precisare come non si debba traslare la teoria evoluzionistica biologica interamente sul piano delle scienze sociali: è solo ad un livello alto di astrazione che le evoluzioni sociale e le scienze biologiche dividono alcuni principi generali (74), aggiungendo che il trasferimento dei principi Darwiniani all’evoluzione sociale non implica che il meccanismo di selezione, di variazione e di modificazione siano simili. Sebbene la teoria di Darwin non sia strettamente sufficiente a spiegare i mutamenti socio-economici, contribuisce a fornire una intelaiatura teorica nella quale spiegazioni particolari e dettagli empirici devono essere sistematati (Hull, 1973) (75).

Il pensiero di Schumpeter ed il concetto di imprenditore innovatore, a mio avviso possono essere collegati, sebbene si riferiscano soprattutto al concetto di innovazione tecnologica, alle figure di Raiffaisen, di don Guetti, dei probi pionieri di Rochdale, in quanto, inizialmente, veri innovatori di stampo Shumpeteriano. Le loro idee e le loro intuizioni, al momento iniziale della costituzione delle organizzazioni cooperative, possono essere considerate come innovazioni imprenditoriali, con la complessità aggiuntiva, ed è qui che si manifesta la differenza con il modello Shumpeteriano, che le loro intuizioni hanno coinvolto anche altri ambiti, quali l’innovazione organizzativa, quella istituzionale e quella sociale. L’evoluzione e la sopravvivenza dell’impresa cooperativa, invece, viene meglio definita dalla interpretazione di Hodgson, e la realtà delle cooperative Trentine può esserne un esempio.

#### 1.4. Le cooperative trentine in ottica evoluzionistica

Analizzando la storia della cooperazione trentina possiamo comprenderne le tappe più significative che, se interpretate in chiave evoluzionistica, rendono più intellegibile il tentativo di utilizzare la teoria evoluzionistica dell’impresa quale strumento di analisi delle cooperative. La storia delle cooperative trentine può essere suddivisa in tre fasi: la nascita, lo sviluppo secondo processi imitativi e la selezione. Ciascuna fase presenta dei processi definiti, che risultano essere importanti per interpretare le cooperative in ottica evoluzionistica.

---

<sup>73</sup> Hodgson G. (2006), *ibidem*.

<sup>74</sup> Per rendere l’idea Hodgson afferma che topi ed elefanti sono entrambi mammiferi, ma che differiscono nella dimensione, nel comportamento ed in altro ancora.

<sup>75</sup> Hull D.L (1973), *Darwin and his Critics: The reception’s of Darwin’s Theory of Evolution by scientific Community*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

#### 1.4.1. La nascita delle cooperative

La nascita della prima cooperativa nel 1980 a S. Croce di Bleggio per volontà del curato don Lorenzo Guetti rappresenta il momento iniziale di un lungo processo evolutivo che porta il movimento cooperativo a registrare la consistenza ed i numeri riportati nel capitolo successivo. La sua intuizione, basata sull'applicazione di un modello già esistente (il modello Raiffaisen) variato di alcuni elementi, può essere interpretata come l'innovazione di un imprenditore di Schumpeteriana concezione, idea dalla quale trae origine un movimento che nell'arco di più di un secolo ha saputo svilupparsi attraverso processi evolutivi, creando nuove soluzioni che si sono poi diffuse e sono state sottoposte ad importanti processi selettivi. Infatti, in un contesto caratterizzato da un comparto industriale marginale e da un radicato predominio dell'agricoltura, la ricerca di uno strumento capace di razionalizzare l'organizzazione produttiva costituiva una vera e propria innovazione, anche se, in questo caso, interessava processi socio economici e non solo produttivi. La prima cooperativa del trentino, sebbene nel credito fosse stato individuata la soluzione alla povertà del tempo, per anomalia, fu una cooperativa di consumo, nata con lo scopo di favorire l'approvvigionamento, a condizioni particolarmente vantaggiose, di merci, quali scorte agrarie e beni di consumo, cercando di contenere al massimo il rincaro sui prezzi di vendita rispetto a quelli di acquisto. Essa inoltre intendeva organizzare in comune lo smercio di prodotti locali conferiti dai soci, con l'intento di facilitarne lo sbocco sui circuiti commerciali del circondario. Questa prima cooperativa di consumo presentava diversi vantaggi:

- riusciva a mantenere limitata la differenza tra i prezzi di acquisto e quelli di vendita;
- evitava raggiri sul peso della merce scambiata e cercava di offrire beni qualitativamente buoni;
- riusciva ad esercitare una fondamentale funzione calmieratrice su tutto il settore della distribuzione, costringendo la concorrenza ad adeguare le proprie condizioni di vendita.

#### 1.4.2. La diffusione attraverso imitazione

L'avvento delle cooperative condusse ad un miglioramento delle condizioni di vita esistenti all'epoca, e con l'arrivo delle casse rurali anche il reperimento del credito riuscì a garantire più stabilità economica alle famiglie ed alle attività imprenditoriali. Di lì a poco le casse rurali e le famiglie cooperative si diffusero capillarmente in tutte le vallate, per effetto

di imitazione, stimolate anche dal proficuo connubio fra clero e Consiglio Provinciale d’Agricoltura. Le cooperative trentine conobbero una iniziale fase di sviluppo molto consistente: si registrò, negli anni dal 1890 al 1897, la nascita di 97 famiglie cooperative con 14000 soci e di 48 casse rurali con 3000 soci, per poi arrivare al 1898 ad numero complessivo di cooperative pari a 190. Il processo imitativo fu particolarmente efficiente per due motivi:

- l’omogeneità delle caratteristiche socio-economiche, culturali e religiose registrate dal territorio trentino: le famiglie consumavano ciò che producevano, e quindi lavoravano praticamente per la sola sussistenza, non riuscendo a creare del surplus, del capitale da investire o risparmiare per il futuro.
- I divulgatori del messaggio cooperativo: i curati di campagna che fecero leva sulle omelie domenicali e sulla imponente presenza nelle famiglie per sensibilizzare la popolazione alla cultura cooperativa e partecipativa.

Essendo il contesto economico omogeneo, lo stesso modello organizzativo bene si applicava alle varie aree della regione, senza il bisogno di apportare fin dall’inizio modifiche o applicazioni differenti del modello di “base”. La permanenza delle cooperative appena nate nel contesto economico del tempo era favorita sia dal fatto che esse rappresentavano la soluzione migliore all’inefficienza del mercato di allora, caratterizzato da condizioni monopsonistiche e monopolistiche, ma anche perché erano dotate di capacità, procedure e regole decisionali ben precise e definite, che fin dall’origine caratterizzarono il loro agire nel contesto economico locale. Seguendo la definizione di Barbara Levitt e James March (1988) secondo la quale il temine routine include forma, regole, procedure, convenzioni, strategie e tecnologie attorno alle quali le organizzazioni sono costruite e operano, possiamo affermare come le cooperative, fin dalla nascita, si siano avvalse di routine organizzative ben definite in quanto i solidi principi su cui si fondavano, cioè mutualità, solidarietà, reciprocità e democrazia, costituivano il vero elemento di profittevolità delle imprese cooperative stesse, che pertanto riuscirono ad espandersi con forza.

Il movimento cooperativo però non rimase statico: infatti il repentino fiorire delle iniziative sul territorio, fece emergere delle esigenze differenti alle quali furono date risposte tempestive. La necessità di trovare un sistema per coordinare tutte le cooperative fece nascere nel 1895 la Federazione dei Consorzi Cooperativi, alla quale aderirono 28 famiglie cooperative, 13 casse rurali, 6 cooperative agricole e 3 cantine sociali. La nascita della Federazione risulta essere il primo comportamento adattivo delle cooperative, che, sentito l’emergere di nuove necessità imposte dall’ambiente cambiano le proprie azioni per

fronteggiarle. All'interno poi di ogni settore, dal credito al settore agricolo, nascono dei consorzi di secondo grado che permettono anch'essi di fronteggiare il bisogno di avere più forza rispetto ad un mercato che stava allargando i suoi confini sempre più. Nascono così Cavit per le cantine sociali, Trentingrana per i caseifici sociali, Apot per i magazzini della frutta, Cassa centrale per le Casse Rurali, il Sait per le famiglie cooperative, Consolida per le cooperative sociali e CLA per le cooperative di produzione e di lavoro. Le cooperative, dalla loro nascita fino agli anni sessanta, procedono nel loro operare seguendo un comportamento routinario caratterizzato soprattutto dal soddisfacimento di bisogni elementari: per le cooperative agricole dare stabilità alla produzione, per il credito dare velocità nel reperimento del credito (soprattutto nel caso di soggetti non in grado di dare robuste garanzie) per il settore del consumo essere vicini alle famiglie. Con il miracolo della terza Italia e con lo sviluppo economico conseguente, anche le cooperative si trovano a fronteggiare problematiche fino a quel momento lontane: la competitività sul mercato, l'efficienza delle strutture, il bisogno di costanti innovazioni tecnologiche; anche in questa fase di potenzialmente critica per imprese non abituate ad essere inseriti in processi sostenuti di competizione e ristrutturazione economica, le cooperative sono riuscite ad adattarsi, evolvendo e rispondendo al cambiamento. La nuova generazione di direttori e responsabili era riuscita a sopperire alle carenze dei loro predecessori, per lo più famiglie che gestivano e tramandavano nel tempo la contabilità delle cooperative, portando freschezza ed innovazione alle strutture esistenti. Conseguentemente il loro essere aggiornati ai tempi portò una modernizzazione delle strutture, diventate così più efficienti e più produttive (si pensi al sistema di raccolta e lavoro delle uve nelle cantine sociali, piuttosto che l'utilizzo di computer nelle casse rurali).

#### 1.4.3. La selezione

Il mercato trentino, risentendo anch'esso degli effetti della rivoluzione industriale in atto in quegli anni in un paese in profonda trasformazione come Italia, si trasforma a sua volta e si caratterizza per una maggiore propensione delle imprese alla competitività, al raggiungimento di obiettivi precisi, al calcolo di costi e benefici. Questo vale anche per le cooperative, soprattutto per quelle di credito, che al nuovo spirito sanno rispondere in modo altrettanto puntuale. Attraverso un processo selettivo le casse rurali meno efficienti vengono accorpate o fuse con altre di maggior peso, che, dotate di tecnologie più avanzate

e di migliori strutture, garantiscono più efficacia sul mercato diventato più competitivo. A partire dagli anni 80, quando sul territorio esistevano 125 Casse Rurali, il processo selettivo ha ridotto il numero degli istituti di credito a 48. Questo processo di fusione e di accorpamento però non conduce ad un affievolimento della partecipazione e della presenza dei soci alle varie cooperative, anzi lo fortifica e lo solidifica. In questo senso le cooperative trentine hanno subito un processo selettivo, che ha condotto, dati alla mano, ad un rafforzamento del movimento nel settore del credito. Tuttavia, la loro struttura proprietaria e le più rilevanti *routine* organizzative sono rimaste sostanzialmente inalterate preservando le caratteristiche mutualistiche e democratiche delle imprese. In altri termini, si è assistito ad un processo di diffusione delle nuove istituzioni e di alcune routine organizzative, seguito dall'inevitabile confronto con l'ambiente economico circostante che ha portato alla selezione delle strutture e delle imprese che meglio erano riuscite a perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza economica per mezzo delle nuove soluzioni istituzionali. Riprendendo la definizione di Cohen riportata a pag. 40 “la routine è quella capacità esecutiva di performance ripetute in un contesto conosciuto da un’organizzazione in risposta a pressioni selettive” possiamo capire come le cooperative di credito abbiano trovato nelle fusioni o nell’acorpamento la strategia aziendale ottimale, mantenendo però invariate le più rilevanti routine, quelle legate ai principi dell’agire cooperativo (mantenendo quindi immutati i comportamenti legati a democraticità, mutualità, solidarietà). Questo processo selettivo però non ha influenzato in minima parte gli elementi fondanti delle routine delle cooperative e quindi i principi cardine dell’agire delle cooperative sono rimasti immutati. La selezione ha fatto il suo corso non sulle routine cooperative ma sulle strutture organizzative che a causa delle limitate capacità degli agenti o per motivi di scarsa capacità organizzativa non sono riuscite a mantenere un certo livello di efficacia trovando quindi nell’acorpamento o nella fusione con altri istituti più organizzati la soluzione al problema organizzativo.

Quanto scritto contribuisce a comprendere come la teoria evoluzionistica meglio riesca a spiegare la longevità delle imprese cooperative, anche di quelle di considerevole dimensione, di fatto superando il limite della teoria neo istituzionalista per la quale le imprese cooperative, oltre un certo livello di crescita, sono destinate o a scomparire o ad essere trasformate in imprese capitalistiche. Il concetto di routine risulta essere di fondamentale importanza per l’interpretazione evoluzionistica dell’impresa cooperativa: se la routine viene interpretata come lo strumento attraverso il quale le conoscenze e le capacità organizzative sono riposte possiamo bene comprendere come il segreto della longevità

delle cooperative trentine sia racchiuso nella trasmissione durante gli anni di principi comportamentali ed organizzativi, e quindi routine, propri solo delle cooperative. Inoltre la teoria evoluzionistica mette in luce come, in un determinato contesto socio economico, ed il Trentino né è un'evidenza, le imprese cooperative siano un modello alternativo a quello dell'impresa capitalistica, dotato di una struttura organizzativa efficace ed efficiente, capace di apportare benessere e di generare sviluppo locale.

#### 1.4.4. La storia delle Casse Rurali della Valle dei Laghi

La storia delle Casse Rurali della Valle dei Laghi rappresenta un altro esempio di quanto riferito precedentemente. La prima Cassa Rurale nata sul territorio locale fu la Cassa Rurale di Lasino, che il 28 dicembre 1894 inizia la sua attività con 35 soci. Di lì a poco nacquero altri istituti di credito sul territorio. Nel 1896 nacque la Cassa Rurale di Cadine, nel 1897 quella di Cavedine, a Drena nacque nel 1898, a Dro nel 1909, la Cassa Rurale di Calavino nacque nel 1910, a S. Massenza nel 1912, a Vezzano nel 1896 per chiudere nel 1908 e riaprire nel 1920, a Fraveggio nel 1920, a Terlago nel 1898. Le evidenze parlano della nascita di 9 Casse Rurali nate su un territorio molto circoscritto nell'arco di una trentina di anni. Come per il resto del Trentino, i promotori della nascita delle varie cooperative di credito furono i preti di paese: a Calavino la sede della “Cassa Rurale di prestito e di risparmio della parrocchia di Calavino” era la parrocchia stessa, a testimoniare come tutto ruotava intorno alla Chiesa ed ai suoi interlocutori.

Da notare come, rispetto al resto d'Italia, le realtà cooperative trentine, tra cui quelle della Valle dei Laghi, hanno uno sviluppo iniziale differente che spiega la sostanziale diversità del movimento cooperativo nostrano rispetto a quello Italiano. In Trentino, territorio al tempo dell'impero Austro Ungarico, le cooperative non erano viste come movimento di reazione alle istituzioni, e quindi organizzazioni nelle quali i cittadini erano invitati a non farvi parte, anzi: per mandato degli stessi curati, i cittadini trentini venivano invogliati a partecipare, essendo quasi peccato non mostrarsi parte attiva delle stesse <sup>(76)</sup>. Ne consegue che i primi anni di sviluppo delle cooperative di credito locali fu intenso e partecipato, ed il numero di istituti nati nel corso di pochi anni ne è una tangibile testimonianza.

---

<sup>76</sup> Testimonianza raccolta dall'intervista al direttore Giovanni Nicolussi.

All'imponente processo di diffusione delle Casse Rurali, avvenuto secondo un processo di imitazione, seguì una prima fase di selezione, per la quale le Casse Rurali che avevano ceduto molti più prestiti rispetto ai depositi, successivamente al periodo di crisi registrato con la Grande Depressione, furono liquidate: è il caso della Cassa Rurale di Lasino, quella di Drena, di Dro, di Vezzano (per poi essere riaperta) e quella di Fraveggio. Le restanti Casse Rurali, sopravvissute all'urto della grande depressione, rimasero in piedi grazie alla forza ed alla determinazione dei loro soci, e continuarono ad operare fino agli anni ottanta. Leggiamo dal verbale dell'assemblea della Cassa Rurale di Calavino, nella seduta del 10 giugno 1935: “dobbiamo però purtroppo constatare che da quando la Banca del Trentino e dell'Alto Adige ha chiuso gli sportelli, anche la nostra Cassa si è risentita fortemente, essendo che da quell'epoca ad oggi non vi è stato alcun deposito nuovo, ed invece continue richieste di rimborso, alle quali la direzione non può far fronte che in piccola parte, a seconda dell'importo che riceve in acconti dei prestiti, e, stando le cose a questo modo, e non essendovi finora via a soluzione migliore, ci sentiamo in dovere di proporre che i singoli soci debitori, paghino tutti indistintamente almeno un acconto del 10% oltre agli interessi, e caso non venisse attuato questa nostra disposizione, la Direzione dovrà adoperare quei mezzi che crederà opportuno, onde sistemare la situazione della Società. Vi proponiamo inoltre che l'importo di lire 1437,02, quale utile netto della gestione 1934, venga totalmente passato al fondo di riserva generale”. Più tardi nell'assemblea del 20 marzo 1937 i sindaci nella loro relazione dicevano: “La situazione, benché un poco arenata in causa della crisi generale e la mancanza del denaro per la scarsità di mezzi di guadagno e svalutazioni di prodotti agricoli, di fronte alle enormi esigenze non ha turbato le nostre speranze d'un possibile riassetto del nostro sodalizio.....Siamo tuttavia costretti a fare di nuovo appello allo spirito di disciplina, di solidarietà e di buon volere dei soci e di tutti coloro cui stanno a cuore l'onore, il prestigio e la salvezza economica del Paese”. Questo spirito di disciplina, di solidarietà e di buon volere dei soci consentì di salvare la Cassa.

Gli anni ottanta segnano l'inizio di un'ulteriore processo selettivo diverso dal precedente e non dovuto a fattori esogeni, ma a fattori endogeni. In quegli anni infatti si cominciò a sentire l'esigenza di unirsi per garantire maggiore efficienza sul mercato: la Cassa Rurale di Vezzano e di Terlago, nel 1988, si unirono nella Cassa Rurale della Valle dei Laghi cercando di concentrare capacità organizzative e personale in un unico istituto di credito. I primi tentativi di fusione tra realtà limitrofe risalgono al 1985 ed al tavolo di lavoro erano presenti anche le Casse Rurali di Cadine e di Sopramonte, che, dopo una iniziale fase di trattativa con le realtà della Valle dei Laghi, cambiarono percorso.

La fusione di Vezzano e Terlago si rivelò efficace tanto che nel 1999 anche le Casse Rurali di Calavino, Vezzano, S.Massenza e la stessa Valle dei Laghi si unirono in un'unica Cassa, la Cassa Rurale della Valle dei Laghi. Scrisse il direttore Giovanni Nicolussi in alcune pagine di considerazioni personali: “Al di là dei tatticismi e delle differenziazioni più o meno forzate che sono state riportate dai giornali riteniamo che in questa fase sia utile considerare anche la molteplicità dei rapporti politici sociali ed economici che legano le comunità dell'intera nostra valle e che hanno permeato la sua storia negli ultimi trent'anni e che nessuno può disconoscere. Il movimento del Credito Cooperativo di Valle nell'affrontare temi che interessano l'intera Valle dovrà porre la massima attenzione a non vanificare e disperdere tali comuni potenzialità. I soci, le forze economiche sociali e politiche della Valle dei Laghi devono essere informate dei motivi che spingono le Casse Rurali a ricercare dimensioni maggiori per poter valutare e comprendere le diverse posizioni che si stanno delineando sull'argomento. Indispensabile per un corretto approccio al problema è la conoscenza dei cambiamenti profondi che si stanno verificando nell'operatività quotidiana nelle nostre Casse Rurali in particolare:

- la rapidità delle innovazioni dei mercati finanziari e la competitività tra Istituti di Credito che accompagna tale fenomeno
- la ricerca da parte della clientela di strumenti finanziari sempre più sofisticati e moderni che necessitano di personale altamente qualificato
- l'esasperata accentuazione di condizionamenti normativi che vincolano l'operatività corrente delle Banche ed obbligano a destinare a tali adempimenti risorse qualificate
- la necessità di trasformare il tradizionale rapporto banca-cliente in una molteplicità di rapporti consulenziali che esige una presenza di competenze sempre più qualificate all'interno delle Casse
- tutti questi problemi ed altri ancora, obbligano ad una dilatazione degli organici delle singole Casse con ripercussioni sempre più pesanti sui conti economici e sulla possibilità di continuare ad essere competitivi anche nel futuro.

La Cassa Rurale della Valle dei Laghi nata come aggregazione delle due Casse Rurali di Vezzano e Terlago è da sempre favorevole alla ricerca di nuove aggregazioni con le consorelle della Valle e con realtà confinanti che possano rafforzare la Cassa senza tuttavia snaturarne lo spirito, mantenendo un essenziale radicamento alla realtà di Valle. L'argomento è stato affrontato anche nelle ultime assemblee dei soci trovando nella base sociale un sostanziale, quasi unanime, accordo”.

In queste brevi righe di storia si possono chiaramente evidenziare i tre passaggi evolutivi: la nascita delle Casse Rurali nel territorio locale volute dai curati dei vari paesi, caratteristica che accomuna tutte le cooperative del periodo; la rapida diffusione avvenuta secondo un processo imitativo; i processi di selezione che hanno portato, nel caso di selezione per cause esogene, (Grande Depressione, crisi economica) alla liquidazione di alcuni istituti di credito, e nel caso di cause endogene, e quindi la scoperta di un'esigenza organizzativa, alla fusione in un unico istituto di credito.

Attraverso questa lettura storico-teorica si riesce a dare, contrariamente alla teoria neo-istituzionalista, un'interpretazione della longevità delle cooperative che può condurre ad una nuova e più completa definizione teorica dell'impresa cooperativa.

## 1.5. L'impresa cooperativa nella realtà trentina: tra passato e presente

Il Trentino risulta essere un territorio particolarmente favorevole per lo sviluppo dell'impresa cooperativa, un territorio dove, in passato, la propensione di matrice cristiana alla collaborazione ed alla solidarietà stimolò i cittadini ad utilizzare lo strumento cooperativo per razionalizzare il sistema produttivo e limitare le sue inefficienze. Il sistema cooperativo che oggi ammiriamo e studiamo in profondità pone le sue radici nel tardo Ottocento, in un'epoca in cui l'economia era basata fondamentalmente sull'agricoltura e sull'allevamento, ma dove i cambiamenti che si stavano lentamente presentando in seguito al processo di industrializzazione in corso nell'Europa centrale, spingevano verso una riorganizzazione dell'attività produttiva <sup>(77)</sup>. Occorre evidenziare come in Trentino non si sviluppò un modello di cooperazione originale, autoctono, ma fu "importato" uno strumento già esistente precedentemente per risolvere la situazione di assoluto degrado messa in evidenza dai risultati dell'inchiesta rivolta al settore dell'agricoltura locale voluta dal monsignor Greuter e dal Conte Terlago. Il relatore dell'inchiesta era convinto che il problema dell'impossibilità della riorganizzazione produttiva dell'agricoltura locale era legata alla difficoltà di reperire capitale, in quanto il mercato del credito era spesso infestato dal fenomeno dell'usura, e quindi volse la sua attenzione non tanto al modello della Rochdale Pioneers Equitable Society (la prima cooperativa al mondo) cooperativa poco lega-

---

<sup>77</sup> Leonardi, A., Credito Cooperativo e società Locale, Cassa Rurale di Mezzocorona, Mezzocorona, 2002.

ta alla ruralità essendosi evoluta in ambienti industriali, ma ai modelli delle Volksbanken ed al modello Raiffeiseniano.

A vincere fu il secondo modello, che si rivelò più adatto alla riorganizzazione della società rurale di quel tempo, sia in termini economici ma anche con importanti risvolti morali. Dal punto di vista morale i precursori della cooperazione trentina si erano andati persuadendo che la causa principale dell'indigenza presente nelle campagne fosse imputabile essenzialmente all'insufficienza di capitale e nel contempo si era diffusa la convinzione che si dovesse avviare un'associazione capace di dare risposte specifiche al mondo rurale, permettendogli di identificarsi nella società cooperativa, di riconoscersi in essa, di sentirla come propria. Il modello Raiffaisen garantiva l'erogazione del credito non a breve periodo, ma a lungo termine, e la rinuncia a servirsi di uno strumento, la cambiale, ampiamente utilizzato dagli usurai <sup>(78)</sup>. Secondo il Consiglio provinciale dell'agricoltura, agenzia pubblica di emanazione dietale, costituita nel 1881 <sup>(79)</sup> con il compito di sostenere la razionalizzazione e la ripresa del settore primario tirolese, il credito cooperativo avrebbe favorito il reperimento più facile di capitale e poteva fungere da traino, da propulsore alla nascita di altre iniziative cooperative rivolte in modo diretto all'agricoltura, al consumo e ad altri servizi in genere. Individuato lo strumento cooperativo adatto al territorio locale, veri divulgatori del messaggio cooperativo furono i curati di campagna, coloro che vivevano accanto alla popolazione locale, ne condividevano la sofferenza e le speranze future, coloro che potevano divulgare il messaggio solidale e di reciprocità della cooperazione nelle omelie domenicali e nelle visite quotidiane alle famiglie del posto. I curati di campagna potevano, con parole semplici e dirette, infondere il messaggio, ma sapevano anche stimolare i paesani a mettere in pratica quanto detto. Il clero poi avviò una vera e propria azione promozionale, intensa e rilevante, caratterizzata dalla pubblicazione di articoli e messaggi, culminata con l'emanazione dell'Enciclica *Rerum Novarum* di papa Leone XIII <sup>(80)</sup>.

La prima cooperativa del Trentino fu “la Società cooperativa rurale di smercio e consumo di Santa Croce nel Bleggio” e fu fondata da un sacerdote, don Lorenzo Guetti che, volutamente, si dedicò al consumo prima che al credito, per fare presa sulla popolazione

---

<sup>78</sup> Cooperazione e sviluppo Locale: 100 anni di esperienza ad Isra, a cura di Carlo Borzaga, Osiride, Rovereto, 2007.

<sup>79</sup> Giacomoni, F., La cooperazione del Trentino dalle origini al Partito Popolare di A. Degasperi, Panorama, Trento, 1980.

<sup>80</sup> A. Leonardi, La cooperazione: da un esordio difficile a uno sviluppo prorompente, in: M. Garbari, A. Leonardi (a cura di), Storia del Trentino, V, L'età contemporanea 1803-1918, Bologna, Il Mulino, 2003.

rurale che nel vantaggio offerto dalla vendita in cooperativa dei prodotti di prima necessità, riconobbe la bontà dell'organizzazione nell'eliminare le efficienze legate alla natura oligopolista del mercato del tempo e nell'offrire notevoli vantaggi agli associati. Nel frattempo il Consiglio provinciale dell'agricoltura elaborò un regolamento ed uno statuto di cassa rurale, che di lì a poco, sempre per opera di don Lorenzo Guetti, nel 1892, venne fondata. Il diffondersi delle realtà cooperative conobbe una espansione incredibile: nel giro di cinque anni nacquero 28 Famiglie Cooperative, 13 Casse Rurali, 6 Cooperative Agricole e 3 Cantine Sociali con la Federazione dei Consorzi Cooperativi. Nei successivi 2 anni nacquero altre 69 Famiglie Cooperative e 35 nuove Casse Rurali e nel 1899 nacque il Sait, prima cooperativa di secondo grado (<sup>81</sup>).

Lunga e tortuosa fu la strada intrapresa dalle cooperative nei primi anni della loro vita, ma sebbene molte furono le difficoltà, la compattezza organizzativa consentì alla cooperazione regionale di affrontare senza indugi i vari ostacoli che si presentavano sul cammino: primi gli attacchi rivolti dalle concorrenti, che paventavano la riduzione delle loro fette di mercato delle varie cooperative; secondi i problemi legati alla gestione della contabilità delle varie organizzazioni da parte di contadini fino a quel momento non abituati a nessuna attività contabile, risolti dalla Federazione, che in quel tempo assunse un ruolo fondamentale di supporto fornendo vari servizi alle associate. Negli anni caratterizzati dalla presenza del regime fascista, che volutamente sostituì tutti i dirigenti della Federazione nel 1926, il movimento cooperativo visse il suo peggior momento di difficoltà: esso infatti si scontrava con una ideologia totalitaria espressamente contraria all'associazionismo ed alla collaborazione tra cittadini e fu per questo limitato nel suo operare quotidiano nelle varie località rurali del territorio (<sup>82</sup>). Nel 1933 si arrivò addirittura a smantellare la Federazione, proprio mentre dilagava la grande depressione, e proprio mentre le diverse società cooperative avevano bisogno di una guida per superare le enormi avversità che si stavano manifestando (<sup>83</sup>). Numerose cooperative furono costrette ad arrendersi ai colpi della grande depressione, ma proprio di fronte alle difficoltà, che sembravano dover far crollare la fiducia dello strumento cooperativo, emerse la volontà di ridare vigore alle tradizionali organizzazioni e prima fra tutte la Federazione dei Consorzi Cooperativi. Così nel 1945 la cooperazione trentina trovò compatta le energie per riorganizzarsi in modo

---

<sup>81</sup> Silvano Pedrini, Flavio Beozzo, *La cooperazione tra storia e attualità: capire il passato per cogliere le opportunità del presente*, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige, 2003.

<sup>82</sup> Associazione Giovani Cooperatori Trentini, *Dispensa*, a cura di Andrea Leonardi.

<sup>83</sup> Leonardi, A., *Una stagione nera per il credito cooperativo*, Il Mulino, Bologna, 2005.

democratico, ridando vita alla Federazione unitaria. Il suo ruolo è stato quello di riprendere in mano l'indirizzo tracciato da Raiffeisen e pienamente condiviso da don Guetti all'esordio della cooperazione nelle valli trentine, riattivando interventi di promozione, formazione, coordinamento e revisione. In un clima nuovo e di fronte a scenari che, dapprima lentamente, e poi in termini sempre più vorticosi erano destinati a mutamenti di carattere epocale, la Federazione assunse una funzione di guida per ogni tipo di impresa cooperativa<sup>(84)</sup>. I suoi servizi, in costante mutamento ed adattamento ai cambiamenti tecnologici ed organizzativi, per poter rispondere a esigenze sempre più complesse, hanno costantemente cercato di interpretare i bisogni delle singole imprese cooperative, in funzione di uno sviluppo solido ed equilibrato non solo della cooperazione, ma dell'intera società trentina.

Attualmente, 507<sup>(85)</sup> risultano essere le cooperative presenti sul territorio regionale, suddivise in quattro aree: le banche di credito cooperativo, le cooperative di consumo, le cooperative agricole e le cooperative di lavoro, sociali, di servizio e di abitazione.

Attualmente sono 48 le Casse Rurali per un totale di 2.110 dipendenti e 98.312 soci; 87 famiglie cooperative con 1.550 dipendenti e 73.009 soci; 93 le cooperative agricole (suddivise in cantine sociali, caseifici, coop. zootecniche, coop. ortofrutticole e cooperative di servizi) che annoverano 2.515 dipendenti e 23.762 soci; 279 cooperative di servizi (tra cui coop. di lavoro, sociali, di servizi e di abitazione) che contano 5.022 dipendenti e 19.680 soci. I dati frazionati risultano essere corposi, ma il dato aggregato lo è ancor di più: 507 aziende, per un totale di 11.197 dipendenti e 214.763 soci, significa che su un totale di popolazione di 477.017 abitanti in Trentino, poco meno della metà hanno un rapporto diretto con il mondo cooperativo. Questo dato molto generico e privo di ogni approfondimento specifico, riesce comunque a rendere un'idea dello spirito cooperativo che circonda il nostro territorio, e dell'importanza che dal punto di vista economico-sociale rappresenta. Da tenere in considerazione anche il fatto che, sebbene dal 1983 al 2003 il numero delle cooperative sia diminuito, per effetto di fusioni, accorpamenti, fallimenti e liquidazioni, il numero dei soci invece ha conosciuto un costante incremento nel tempo. Sulla base dei dati del Censimento dell'industria e dei servizi del 2001, la cooperazione assorbe il 5,6% della forza lavoro regionale (a livello nazionale la percentuale è lievemente inferiore 4,8%). Al netto dei dipendenti del settore pubblico, l'incidenza del movimento cooperativo risulta

---

<sup>84</sup> A. Ianes, La cooperazione trentina dal secondo dopoguerra alle soglie del terzo millennio, Trento, Edizioni 31, 2003.

<sup>85</sup> Annuario delle cooperative, [www.cooperazionetrentina.it](http://www.cooperazionetrentina.it).

più elevata, pari al 6,9%. La distribuzione settoriale degli occupati evidenzia una netta prevalenza nel settore terziario. Nell'ambito dei servizi risultano maggiormente rappresentati gli impiegati nell'intermediazione monetaria e finanziaria, gli addetti al commercio, gli occupati nelle attività professionali e coloro che si occupano dei servizi alla persona. Le cooperative agricole si distinguono per un rilevante ricorso al lavoro stagionale. Le cooperative sono caratterizzate anche in regione, da dimensioni ridotte in termini di numero di addetti per sede d'impresa, con un'ampia differenziazione settoriale. Il numero medio di addetti risulta pari a 16,5. Le casse rurali presentano un numero medio di addetti più elevato; le cooperative di consumo trentine hanno in media 13 addetti esclusi gli stagionali. In regione le cooperative si confrontano con una struttura produttiva in cui l'incidenza delle piccole imprese è più elevata della media nazionale: sono pertanto frequenti situazioni in cui le cooperative, anche per il tramite dei loro consorzi, si confrontano con concorrenti for profit di dimensioni inferiori, tipicamente nei comparti agricolo e della distribuzione dei beni al consumo.

Una panoramica della situazione attuale del mondo cooperativo regionale la si può avere scorrendo tra le linee delle conclusioni del volume “le imprese cooperative in Trentino Alto-Adige, un confronto con le società for profit” riportate in seguito in quanto estremamente chiare e sintetiche.

Il movimento cooperativo costituisce uno dei principali soggetti della realtà economica e sociale del Trentino Alto-Adige. Nel corso dell'ultimo ventennio il sistema è stato interessato da un rilevante processo di razionalizzazione e riorganizzazione che ha condotto ad una riduzione del numero degli enti presenti, a vantaggio della dimensione media, che risulta in genere accresciuta. È anche mutata la distribuzione settoriale della presenza cooperativa: questa rimane rilevante nei settori di più antica tradizione, si è ridotta nell'edilizia e trova uno spazio crescente nell'ambito dei servizi, anche per tramite delle cooperative sociali. L'aumento del numero dei soci rilevato nell'arco di tempo preso in considerazione è dimostrazione dell'elevato e diffuso consenso raccolto presso le comunità locali. L'appartenenza delle cooperative ad associazioni di categoria provinciali rappresentative di più settori di attività economica ha favorito la costruzione di un sistema a rete, sottoposto ad un'unica azione di controllo e coordinamento, anche grazie all'attività di revisione che le Federazioni provinciali svolgono nei confronti degli associati. Nel confronto con le imprese for-profit regionali le cooperative hanno nel complesso una dimensione media più contenuta. Tale risultato, che appare in linea con la teoria economica più tradizionale sui limiti allo sviluppo dimensionale dell'impresa cooperativa, non si riscontra

però nei settori in cui la cooperazione è maggiormente radicata, come, ad esempio, nelle cooperative ortofrutticole di commercializzazione; fa eccezione la cooperazione di consumo, dove tuttavia la dimensione più ridotta risponde all'esigenza di mantenere una struttura più frammentata al fine di assicurare una diffusione capillare sul territorio. I settori in cui la cooperazione è diffusa concordano con quelli in cui, secondo Hansmann<sup>(86)</sup>, può risultare efficiente attribuire i diritti di proprietà residui a soggetti diversi dai portatori del capitale, al fine di superare situazioni di fallimento del mercato. Anche l'esame degli indicatori finanziari delle imprese regionali è coerente con le teorie più recenti che, considerando le asimmetrie informative presenti sui diversi mercati, individuano nella proprietà cooperativa una soluzione ai problemi originati dalla separazione tra proprietà e controllo. I dati non evidenziano infatti i fenomeni di sotto capitalizzazione che secondo l'impostazione a la Ward<sup>(87)</sup> dovrebbero discendere da logiche opportunistiche o scarsità di incentivi all'apporto di capitale di rischio<sup>(88)</sup>; al contrario, il campione regionale evidenzia, oltre al più elevato peso delle immobilizzazioni sul totale dell'attivo, anche una maggiore incidenza dei mezzi propri sul totale del passivo. Ciò consente di garantire un grado di copertura delle immobilizzazioni in linea con quella delle società for-profit. L'elevata patrimonializzazione delle cooperative può essere ricondotta alla natura mutualistica che la legge italiana riconosce alla cooperazione con la previsione di una riserva indivisibile, costituita con gli utili che non possono essere distribuiti e che sono inoltre soggetti ad un regime fiscale in media più favorevole di quello previsto per le società for-profit. Tale fattore non è tuttavia in grado di fornire una spiegazione esaustiva, dato che, trattandosi di normativa nazionale, non può giustificare la più elevata capitalizzazione delle cooperative regionali rispetto a quelle che operano nel resto del paese. Ulteriori elementi interpretativi vanno pertanto ricercati in aspetti del movimento cooperativo o dell'economia del Trentino Alto-Adige che siano ad esso specifici. Tra questi emerge il ruolo dell'operatore pubblico, che può aver favorito nel tempo la dotazione patrimoniale delle cooperative regionali attraverso incentivi e misure a sostegno dell'imprenditorialità. Inoltre, la minor quota di utili effettivamente distribuiti ai soci può essere il risultato di una maggiore attenzione agli equilibri patrimoniali, riconducibile talora anche al ruolo di sensibilizzazione svolto dalle locali associazioni di rappresentanza. Diversamente da quanto sostenuto dalla teo-

---

<sup>86</sup> Henry Hansmann, *La proprietà dell'impresa*, il Mulino, Bologna, 2005.

<sup>87</sup> Ward B., *The firm in Illyria: Market Syndicalism*, American Economic Review, 48, pp 566-89.

<sup>88</sup> Furubotn E. e Pejovich S., *Property rights and the Behavior of the firm in a Social State*, Zeitschrift fur Nationalekonomie, 30, pp. 43-54, 1970.

ria più tradizionale, non emergono per le cooperative regionali neppure difficoltà di accesso al credito, grazie sia alle garanzie offerte dalla cospicua dotazione patrimoniale sia al ruolo di sostegno finanziario svolto dalle banche di credito cooperativo: l'attività di finanziamento delle BCC beneficia del ricco patrimonio informativo sull'effettiva capacità di rimborso delle imprese cooperative regionali derivante dall'appartenenza alla stessa comunità locale e, nella maggior parte dei suoi casi, allo stesso organismo di rappresentanza. Tale fenomeno è altresì alle origini della più scarsa incidenza dei finanziamenti da soci osservata rispetto alla media delle cooperative nazionali. La redditività che per le finalità mutualistiche perseguita è inferiore a quella delle imprese for-profit regionali, trae vantaggio dalla ridotta incidenza degli oneri finanziari e consente un apprezzabile autofinanziamento. Rispetto alla media italiana, le cooperative regionali presentano indici di redditività significativamente più elevati (<sup>89</sup>). Questa evidenza empirica è coerente con la teoria organizzativa evoluzionista: dato che l'impresa cooperativa è comunque un'impresa con scopo di lucro in senso tradizionale, ci aspettiamo che non punti alla massimizzazione del profitto ma che invece l'utile sia puramente strumentale rispetto all'attività d'impresa.

Non possiamo esimerci dal pensare al contributo che le imprese cooperative hanno dato allo sviluppo locale del territorio, all'aumentare della capacità economica degli agenti presenti sullo stesso (siano essi famiglie o imprese), allo sviluppo dell'innovazione e della tecnologia. Se poi aggiungiamo che all'interno di questo numero di cooperative si sono sviluppati dei sistemi e delle reti inter-cooperativi, si può avere la licenza di pensare che, in un certo senso, si possa definire il nostro territorio come un distretto di cooperative.

Per concludere questo capitolo sottolineiamo come alla stregua della storia della nostra cooperazione si affianca il pregevole lavoro, presentato nel libro *Il banchiere dei Poveri*, di Grameen Bank (<sup>90</sup>), fondata da Muhamman Yunus nel 1976 in Bangladesh per sollevare la popolazione da una imponente povertà. La sua idea, cento anni dopo, come quella di Raiffaisen che si basava sulla concessione di piccoli prestiti per favorire la rimessa in moto dell'attività economica locale, è valsa al docente universitario di Economia del Bengala, il premio nobel per la pace nel 2006, vista l'importanza di quanto ottenuto dal suo lavoro e dalla sua perseveranza. Quanto tocchiamo con mano quotidianamente nell'ingresso in una Cassa Rurale o in qualche Cantina Sociale non è da considerarsi di minore

---

<sup>89</sup> Francesco Piersante, Maria Lucia Stefani, *Le imprese cooperative in Trentino Alto-Adige un confronto con le società for-profit*, Issan, Trento, 2007.

<sup>90</sup> [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org).

importanza, così come la perseveranza del curato di campagna che ha condotto allo sviluppo economico ed al benessere, in Trentino, che ogni giorno possiamo apprezzare (<sup>91</sup>) ciò che hanno fatto Yunus e Raiffeisen.

---

<sup>91</sup> Yunus, M., *Il Banchiere dei Poveri*, Feltrinelli, Milano, 2007.

## 2. Dal distretto industriale Marshalliano al distretto cooperativo

### 2.1. Premesse

Nel corso degli anni '70 e '80, nell'ambito della geografia economica, l'attenzione si è spostata dallo studio della localizzazione industriale allo studio della divisione spaziale del lavoro. In questo secondo ambito si inseriscono i concetti, che saranno oggetto di questo studio, di distretto industriale, di cluster e di network, che occorre definire in maniera corretta. Per classificare queste, ed altre, tipologie di sistemi di produzione, occorre tenere presente come vi sia

- la possibilità nel processo produttivo che le singole fasi del ciclo produttivo siano tutte gestite da un'unica impresa integrata oppure da una miriade di imprese autonome e indipendenti
- la possibilità che le singole unità produttive siano tutte concentrate all'interno di un'unica regione, oppure che siano disperse a livello globale.

Sulla base di queste due variabili – integrazione/autonomia, concentrazione/dispersione – è possibile costruire un diagramma che consente una classificazione di alcune tipologie di sistemi di produzione.

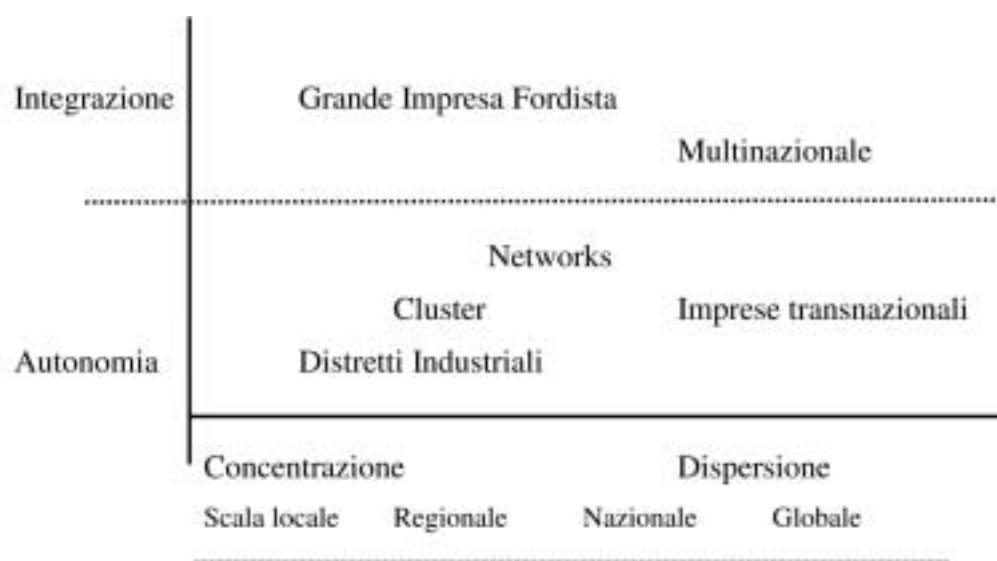


Fig. 1 Una classificazione dei sistemi di produzione

Al crescere del livello di dispersione cresce anche la scala geografica presa in considerazione (locale, regionale, nazionale) fino al limite di sistemi di produzione organizzati a livello globale, come le multinazionali: grandi imprese integrate che commercializzano diversi prodotti e hanno numerosissime unità di produzione disperse in paesi differenti. Le stesse multinazionali possono essere caratterizzate da diversi livelli di autonomia o di integrazione. Si possono distinguere per questo le imprese multinazionali dalle imprese transnazionali: nell'impresa multinazionale classica la società madre ha un ruolo egemonico nel processo decisionale strategico. Le filiali all'estero rispondono al centro ed assumono il ruolo di mere esecutrici di ordini ricevuti dall'alto. Nell'impresa transnazionale, invece, si coniugano le esigenze di coordinamento della rete con quelle volte a favorire l'autonomia delle filiali. Il network di relazioni infra-aziendali si trasforma in una di relazioni inter-aziendali, orientate alla collaborazione e finalizzate allo scambio di conoscenze, materiali, prodotti e servizi. L'impresa multinazionale classica gestisce in maniera accentuata il portafoglio prodotti, consentendo alle unità all'estero solo compiti di assemblaggio e di adattamento del prodotto alle esigenze locali. L'impresa transnazionale integra in una strategia mondiale le attività appartenenti al core business mentre lascia alle unità all'estero l'autonomia di decidere sulle funzioni aziendali critiche, che variano da paese a paese, sulle più corrette strategie prodotto/mercato e su come cooperare con le istituzioni locali. All'estremo opposto delle imprese multinazionali (in basso a sinistra sulla figura 3) si possono avere configurazioni a cluster, o distretti industriali, caratterizzati da un gran numero di imprese di piccole e medie dimensioni che partecipano allo stesso processo produttivo e che si localizzano tutte nello stesso luogo.

Vediamo nello specifico alcuni di questi modelli organizzativi.

## 2.2. Il distretto industriale Marshalliano

Nello studio dello sviluppo locale di una determinata zona assumono sempre di più importanza aspetti che fino ad una decina di anni or sono non venivano nemmeno presi in considerazione. Questa rivalutazione ha interessato le piccole imprese, le reti tra imprese e l'organizzazione in distretti, le istituzioni locali pubbliche e private, la qualità della loro gestione e le forme di coordinamento da esse sviluppate, la presenza di associazioni culturali, ricreative e di volontariato, la qualità della classe dirigente e della

leadership<sup>(92)</sup>. A questo processo di rivalutazione non vengono annoverate, o lo sono solamente in parte marginale, le imprese cooperative, in quanto concettualmente distanti dalle teorie fino ad ora prevalenti sullo sviluppo locale, per le quali lo sviluppo locale è “la capacità dei soggetti locali di collaborare per produrre beni collettivi che arricchiscono le economie esterne<sup>(93)</sup>”.

In questa prima parte si farà riferimento a lavori inerenti i concetti di distretto industriali, di rete e di network, visti nell’ottica dell’impresa capitalistica per cercare di riformularli secondo il modello di impresa cooperativa. Occorre precisare preventivamente come il concetto di distretto industriale sia riferito esclusivamente alla manifattura, mentre il concetto di network cooperativo ha natura diversa, facendo riferimento innanzi tutto ad un tipo specifico di forma proprietaria, la cooperativa, e poi tenendo presente come nel network cooperativo si faccia riferimento alla produzione di un insieme di beni e servizi attraverso l’utilizzo di capitale ed attraverso la partecipazione di soggetti fortemente radicati sul territorio in cui le esternalità non sono solo indirette e legate alla manifattura, ma anche dirette e legate alla vocazione locale e sociale di molte cooperative che possono essere considerate un bene comune<sup>(94)</sup> della località, mentre le imprese capitalistiche, anche quando sono locali, producono esclusivamente beni privati.

Questo al fine di rendere poi evidente con i risultati del questionario, l’idea che alla base dello sviluppo locale di un territorio ben definito, la Valle dei Laghi, ci sia una rete di imprese cooperative che da più di un secolo operano sul territorio locale con una copertura elevata dell’attività economica di riferimento, diventando quindi protagoniste principali dello sviluppo locale appunto.

Negli anni settanta, in Italia, si concretizza quel fenomeno oggi conosciuto come miracolo della Terza Italia, fenomeno spiegato inizialmente come conseguenza di una fase congiunturale, poi, compresone la specificità e la peculiarità, interpretato come un nuovo modo di sviluppo del sistema capitalistico. In questa fase di studio si inserisce il concetto

---

<sup>92</sup> Cooperazione e sviluppo Locale, a cura di Carlo Borzaga, Osiride, Rovereto, 2007.

<sup>93</sup> C. Trigilia, Sviluppo Locale: un progetto per l’Italia, Roma-Bari, 2005.

<sup>94</sup> Bene comune: bene rivale ma non escludibile. Un esempio di bene comune vicino agli studenti è rappresentato dalla disponibilità di vari servizi nelle istituzioni universitarie come le aule studio, l’utilizzo dei computer e delle fotocopiatrici che sono rivali, ma dai quali nessuno studente può essere escluso. La produzione di beni o la fornitura di servizi comuni richiede spesso una organizzazione complessa, come ad esempio le imprese sociali. Bene pubblico: bene non rivale e non escludibile. Alcuni fra gli esempi più noti sono l’illuminazione stradale e quella marittima (i fari). Tali servizi possono anche essere forniti da agenzie private, per esempio da organizzazioni non-profit, ma si ritiene che l’impossibilità pratica di far pagare un prezzo adeguato a coprire i costi e la difficoltà di raccogliere contributi sufficienti attraverso altre fonti (per esempio contributi volontari) consiglino la produzione dei beni pubblici attraverso la raccolta forzosa di tipo fiscale.

di distretto industriale Marshalliano. Ad esso ci si riferisce quando in una determinata località è presente una concentrazione di piccole e medie imprese, ciascuna delle quali è specializzata sia in una o poche fasi del processo produttivo di uno stesso settore, sia in attività a queste sussidiare o rivolte alla produzione di beni e servizi che soddisfano le necessità del settore che opera nell'area (<sup>95</sup>). In "The pure theory of Domestic Values (<sup>96</sup>)" Marshall scriveva che *i vantaggi della produzione su larga scala possono in generale essere conseguiti sia raggruppando in uno stesso distretto un gran numero di imprese di modesta dimensione, sia costruendo pochi grandi stabilimenti*, facendo già quindi emergere tre peculiarità del distretto industriale:

- la modesta dimensione unitaria delle imprese che lo compongono
- la grande numerosità delle stesse
- il raggruppamento delle stesse nel medesimo ambito geografico (<sup>97</sup>)

Occorre sottolineare alcuni aspetti legati alle tre caratteristiche sopra menzionate: le imprese componenti il distretto industriale sono composte da pochi addetti per unità e le funzioni produttive ad esse attribuite sono specializzate ad una o poche fasi del processo produttivo; le imprese costituiscono un sistema che ha una dimensione complessiva rilevante; tra le imprese del distretto si instaurano rapporti di concorrenza e di cooperazione tali per cui, attraverso il primo viene garantita efficacia economica, e tramite il secondo si permette ad imprese che operano sul medesimo territorio e che condividono la stessa cultura e gli stessi valori, linguaggi, regole di comportamento, di radicarsi al territorio medesimo. Per stabilire relazioni buone occorre che tra gli agenti si instaurino rapporti di fiducia e di collaborazione, rapporti estremamente importanti per la creazione e la diffusione di conoscenza. Per riportare un esempio di quanto detto finora, il caso del sistema cooperativo situato a Mondragon (<sup>98</sup>) illustra l'influenza esercitata da una cultura di valori locali (<sup>99</sup>) (fiducia, collaborazione, solidarietà, partecipazione) per rafforzare i network

---

<sup>95</sup> Roberta Capello, Economia Regionale, il Mulino, Bologna, 2004.

<sup>96</sup> Marshall A. (1975), Teoria pura del commercio estero; Teoria pura dei prezzi interni a cura di Claudio Conigliani, Feltrinelli Milano.

<sup>97</sup> Gabi dei Ottati, Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale, Franco Angeli, Milano, 1995.

<sup>98</sup> [www.mcc.es](http://www.mcc.es).

<sup>99</sup> Il sistema di Mondragon ha comunque una forte governance centralizzata. Non è un sistema di imprese indipendenti quindi non può essere rapportato ad un distretto industriale, se non precisando che nel sistema di Mondragon le imprese fanno economia di scala perché condividono non una fase del processo produttivo, ma bensì una cultura organizzativa cooperativa.

legati all'apprendimento ed alla conoscenza tra imprese ed organizzazioni accomunate dal fatto di essere delle imprese cooperative (<sup>100</sup>).

Esistono alcune condizioni per identificare un territorio come distretto industriale:

- prossimità spaziale, intesa come vicinanza geografica tra imprese
- prossimità sociale, con la quale ci si riferisce alla presenza di un sistema di istituzioni, codici e regole condivisi dall'intera comunità, che intervengono e agiscono sul modo di funzionamento del mercato, e grazie alla quale si sviluppa una capacità di cooperare e, in generale, di far ricorso al mercato locale qualora attività, fasi o servizi siano troppo costosi da produrre internamente
- concentrazione di piccole imprese, la cui principale caratterizzazione risiede nella flessibilità produttiva e nella capacità di adeguamento alla volatilità del mercato
- marcata specializzazione industriale dell'intera area, nella quale sono presenti tutte le fasi della filiera produttiva, dalla concezione del prodotto, alla sua produzione e realizzazione, alla produzione di tutti i beni intermedi necessari alla produzione del bene finale, alla commercializzazione del prodotto finale sul mercato.

Le condizioni sopra esposte inducono a dei particolari vantaggi per le imprese coinvolte nel processo produttivo del distretto. Questi vantaggi sono il frutto delle cosiddette economie di distretto, ovvero quei vantaggi che le imprese ottengono dalla prossimità con altre attività appartenenti allo stesso settore, in termini di diminuzione dei costi ed aumento dell'efficienza. Sinteticamente le economie di distretto si manifestano attraverso:

- riduzione dei costi di produzione: la presenza nel distretto di numerose imprese fornitrice permette di abbassare i costi; la presenza di numerose opportunità di lavoro fa abbassare il costo del medesimo;
- riduzione dei costi di transazione: il fatto che geograficamente le attività siano vicine, rende le informazioni più accessibili e meno costose per tutti; anche la prossimità sociale rende i comportamenti più omogenei e meno scorretti;
- aumento dell'efficienza dei fattori produttivi: le economie esterne non si limitano a produrre i loro effetti positivi sui costi. A parità di risorse produttive, il sistema di valori sociali comuni, la concentrazione spaziale di imprese specializzate e la ridotta dimensione agiscono sulla capacità di produzione delle imprese, facendo registrare, a parità di risorse, un aumento dell'efficienza dei fattori produttivi;

---

<sup>100</sup> Philip Cooke, Andrea Piccaluga, *Regional economies as Knowledge laboratories*, Edward Elgar, Usa, 2004.

- aumento dell'efficienza dinamica: Marshall scrisse che: “*in un distretto industriale dove si concentrano grandi masse di persone addette a mestieri specializzati simili, i mestieri dell'industria non sono più tali; è come se stessero nell'aria, e i fanciulli ne apprendono molti senza accorgersene*”<sup>(101)</sup> volendo con questa frase evidenziare come nel distretto industriale le idee innovative trovano il loro terreno di sviluppo ideale.

Il distretto industriale non si estrinseca solo attraverso le economie di distretto. Un semplice cluster di imprese non può essere considerato un distretto industriale, in quanto ad esso vanno legati anche e soprattutto aspetti economici, sociali e territoriali. Il clima sociale e la condivisione del medesimo, le regole di comportamento che tacitamente dirigono la vita del distretto rappresentano un altro elemento imprescindibile per la sua definizione. Da queste norme di comportamento poi ne consegue concorrenza “sana”, cooperazione tra le imprese e “reputazione”, concetto, questo, molto importante in quanto *la reputazione diviene un capitale personale, un asset immateriale a tutela della sopravvivenza dell'attività sul mercato*<sup>(102)</sup>. Il fare rete all'interno del distretto, consiste anche nel sistematico ed organizzato meccanismo di condivisione di codici di condotta tra aziende interdipendenti, che tacitamente o esplicitamente concordando con interazioni basate su fiducia, reciprocità e ripetizione, aspetti che garantiscono, a livello imprenditoriale, maggiore stabilità nel lungo periodo<sup>(103)</sup>.

Altra caratteristica dei distretti industriali è la struttura istituzionale ad essi sottostante. È solo attraverso un apparato istituzionale garante del corretto funzionamento del mercato che le imprese del distretto riescono a svolgere la loro attività correttamente ed è grazie al ruolo di incentivo e sostegno alla cooperazione che esso insitamente ha che si evita il formarsi di cartelli collusivi e di comportamenti di reciproca defezione (scorrettezza).

All'interno del distretto industriale operano ovviamente molte imprese, caratterizzate però da alcuni aspetti particolari. L'impresa distrettuale si differenzia dalle altre perché sebbene immersa in un mercato concorrenziale emerge non perché offre prezzi più bassi di uno stesso prodotto, ma emerge laddove c'è concorrenza di varianti diverse di un prodotto che può assumere svariate forme. Ne consegue che la redditività dell'impresa

<sup>101</sup> Marshall, *Principi di Economia Politica*, UTET, Torino, 1972.

<sup>102</sup> Cfr, Capello, 2004.

<sup>103</sup> Cfr, Philip Cooke, 2004.

distrettuale non dipende da prezzo e quantità del prodotto, ma dal grado di innovatività caratteristico del processo produttivo. Ragionando in questi termini l'apparato organizzativo dell'impresa difficilmente assume una gerarchia verticale, ma lascia spazio a modelli organizzativi orizzontali, dove il contributo del dipendente diventa cruciale per la realizzazione di idee innovative; *Beccatini* (<sup>104</sup>) arriva a definire che nell'impresa distrettuale la capacità produttiva che conta è racchiusa nella testa degli agenti.

Le economie esterne distrettuali costituiscono un fattore di originalità, storicamente formatosi, riferibile, in buona parte, al contesto socio-culturale e istituzionale locale. L'industrializzazione trova forte alimento nell'operare di “energie imprenditive e di offerta di lavoro e di risparmio e nell'esistenza di una società ben strutturata, con le sue istituzioni e la sua cultura, e con la sua dotazione di infrastrutture materiali” (Fuà, 1983) (<sup>105</sup>). In effetti, la coesione e la compattezza dell'intero sistema distrettuale, concettualizzato dalla letteratura nell'identificazione di una comunità con un proprio patrimonio di valori etici, culturali e sociali, hanno storicamente modellato il sistema produttivo, nelle sue condizioni efficienti di funzionamento, sia nelle relazioni tra imprese che dentro le imprese stesse. L'architettura istituzionale locale, peraltro, si è basata non solo su componenti sociali - come la *famiglia allargata* e la *comunità locale*, «ma anche su specifiche componenti politiche come le relazioni industriali e le *attività di governo locale*» (Trigilia, 1991). La predisposizione al lavoro autonomo - da cui trae alimento un'imprenditorialità diffusa - affonda talvolta le sue origini in particolari forme di conduzione delle attività agricole, proprie del passato, quali la mezzadria. Tutto ciò ha contribuito a accentuare il livello di integrazione sociale e di cooperazione tra i vari soggetti locali (Trigilia, 1991).

Tra gli elementi primari e innovativi di quest'analisi vi è, in definitiva, il fatto che una risorsa produttiva fondamentale dell'impresa industriale è la società - con la sua storia, la sua comunità, le sue istituzioni, il suo sistema produttivo complessivo - e non solo gli impianti e i macchinari collocati all'interno dei suoi stabilimenti (<sup>106</sup>). Il fulcro dell'organizzazione non consiste nel capitale investito, ma nel network di relazioni e nel capitale sociale che creano sinergie e producono nuovo capitale sociale che aiuta ad accumulare il capitale produttivo.

---

<sup>104</sup> Giacomo Becattini, Dal distretto industriale allo sviluppo locale, Bollati Boringhieri, Torino, 2000.

<sup>105</sup> Fuà G. (1983), L'industrializzazione del Nord Est e nel Centro, in G. Fuà, C.

<sup>106</sup> In questo senso, «l'ambiente sociale non può convenientemente svolgere la sua funzione di forza produttiva se non riesce a mantenere nell'evoluzione del sistema la sua identità, il complesso di valori, norme, istituzioni che lo rendono organizzazione e non serbatoio di risorse atomizzate al servizio delle esigenze industriali», Rullani (1982).

## 2.3. I network

L'importanza di dare una definizione a parole come network di imprese, cluster o di distretto, sorge da un evidente paradosso che il processo di globalizzazione evidenzia: il fatto che in una economia dove non esistono confini e dove le risorse sono velocemente accessibili e reperibili, attori di sviluppo e redditività risultano essere proprio questi agglomerati di imprese interconnesse tra loro da rapporti di complementarietà di produzione o di interscambio di servizi che talvolta sono in sana competizione tra loro, ma che talvolta cooperano (<sup>107</sup>). L'agglomerato di imprese (cluster) viene definito da Porter come un gruppo geograficamente vicino nel quale agiscono imprese interconnesse tra di loro da varie motivazioni, tra le quali la complementarietà della filiera produttiva, la condivisione di valori comuni, la vicinanza tra chi produce e chi vende determinati prodotti, la condivisione di istituzioni quali università, agenzie e quant'altro. Il distretto industriale viene definito come un'agglomerazione di imprese, in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale.

Il distretto è frequentemente definito alla stregua di rete, così come può dirsi che il distretto contiene reti di imprese (<sup>108</sup>) collegate tra loro da rapporti di produzione ma anche da rapporti fiduciari; reti che possono collaborare tra di loro ma che possono anche entrare in competizione con altri network di simile struttura. Se indubbiamente la concorrenza tra imprese conduce ad una maggiore efficienza delle stesse, sia esse considerate singolarmente, sia esse considerate come un cluster, occorre rilevare come efficienza ed efficacia siano garantite anche dai risultati di comportamenti di reciproca cooperazione e di fiducia tra le parti. Fiducia che si instaura quando ci si aspetta che la controparte non sfrutti a suo vantaggio la vulnerabilità intrinseca nata dal rapporto di cooperazione (<sup>109</sup>).

Se i cluster, per le motivazioni apportate sopra, sono diventati oggetto di studi e di ricerca, altrettanto possiamo dire del concetto di network o rete, visto il contributo che hanno dato allo sviluppo di intere aree urbanizzate e non. Dato ciò però, non è molto chiaro se esiste

---

<sup>107</sup> Michael E. Porter, Location Competition, and Economic Developement: local clusters in a Global Economy, Economic developement quarterly, vol. 14 No.1, February 2000.

<sup>108</sup> Bosi, G., Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese, letture del Corso di Diritto Societario e Forme di Governance, Facoltà di Economia, Trento.

<sup>109</sup> Gabi dei Ottati, Global competition and entrepreneurial behaviour in industrial district: trust relations in an italian industrial district, Conference in honour of Prof. Brusco, Modena, 2003.

o meno una vera e propria teoria del network. Alcuni studiosi lo studiano partendo dalle definizioni canoniche di impresa, altri cercano di partire dal concetto di rete in quanto tale.

Con network si intende, a livello generale, in insieme di relazioni che legano fra di loro le organizzazioni e un intreccio di legami e punti, con centri che agiscono da ricettori e da distributori di conoscenza <sup>(110)</sup>. Economicamente, la rete può essere pensata come una struttura e un'entità con centri e periferie, costantemente in evoluzione ed in movimento. Essa è, dunque, un modello scarsamente gerarchizzato, notevolmente partecipativo e, quindi, basato su visioni condivise che legano i soggetti che ne fanno parte. In ogni arena competitiva la creazione di un network ed il suo utilizzo rappresentano uno strumento utile per affrontare al meglio le criticità che possono scaturire dalla globalizzazione: il raggiungimento, la difesa, ed il miglioramento delle posizioni acquisite, infatti, è sempre più un risultato strettamente connesso all'interagire tra le imprese oltre che alla disponibilità di risorse presenti nel contesto socio-economico di riferimento (Porter 1980). Le esperienze di diversi paesi confermano l'importanza dell'organizzazione in network nel creare condizioni migliori per sviluppare attività economiche, per ridare impulso ad aree in declino o per tutelare settori produttivi già consolidati. Le reti si delineano, quindi, come un vantaggio competitivo, contribuendo ad aumentare l'efficienza del sistema nel suo complesso con ricadute su ciascun membro (Mazzoleni 2004). Il network tra aziende cooperative è un'aspirazione naturale e comune, che parte dal basso e spinge le aziende alla creazione di dinamiche cooperative di sistema. Questa tendenza nasce e si sviluppa direttamente dai principi cooperativi, in particolare dal principio che asserisce la collaborazione tra le aziende aderenti al movimento. Quest'ultimo possiede naturalmente le peculiarità tipiche di una rete sia per il sistema di valori cui esso si ispira, sia per l'assetto istituzionale di cui si avvale. La condivisione di informazioni e di risorse tramite accordi e connessioni tra le cooperative può rappresentare una modalità particolare, ma efficace ed efficiente, per affrontare le sfide del mercato.

Esistono due tipologie di network: il primo vede al suo centro un'impresa intorno alla quale ruotano le altre come costellazioni, che sono in parte controllate ed in parte no; il secondo modello non prevede centro alcuno, ma le relazioni tra i partecipanti sono reciproche e regolate da comportamenti cooperativi attraverso processi tecnologici e produttivi ed attraverso alleanze di vario genere (Sacchetti e Sudgen).

---

<sup>110</sup> Chartered Management Institutute, Business & Management Dictionary, Milano, Il Sole24Ore, 2003.

Il primo autore a definire il network è stato Richardson che nel 1972 dipinse un modello di industria nel quale le imprese erano legate da sentieri di cooperazione e affiliazione e dove la coordinazione pianificata era possibile non solo all'interno dei confini delle imprese, ma all'esterno delle imprese stesse.

Un recente ramo di ricerca, definibile come approccio di reciproca dipendenza, focalizza la sua attenzione su forme specifiche di network nei quali la forza viene distribuita tra tutti i partecipanti sulla base di sentieri di interdipendenza tra attori, risorse e attività. Thorelli concepisce il network come un numero di nodi e di congiunture tra i vari attori, dove ciascuno di essi, secondo dei movimenti dinamici, cerca di svilupparsi e di aumentare la sua posizione all'interno del network. Altri scrittori, tra i quali Hakansson e Johansson definiscono il network industriale come la distribuzione di risorse tra attori interdipendenti. Il concetto di mutua dipendenza è centrale anche in Powell per il quale il network è essenzialmente un'organizzazione relazionale, dove ciascun nodo esiste perché esistono gli altri (111).

È facile comprendere come queste interpretazioni diano luogo alla nascita di concetti come fiducia, interdipendenza, mutualità, rafforzamento delle relazioni e aumento delle credenziali. È il concetto di mutualità che necessita di una ulteriore specificazione: la mutualità implica che non sempre sia possibile massimizzare l'utilità o il profitto; ne segue che la mutualità necessita di regole di comportamento tra gli attori consci che il risultato del network si realizza solo collettivamente e con il maggior contributo di tutti. Ovviamente in questa concezione di rete di imprese è facile capire come nessuna di esse possa remare contro le altre o perseguire obiettivi che siano in completo contrasto con la missione della stessa. È infatti indubbio che il motore che movimenta il network abbia delle radici comuni, un comune denominatore negli aspetti più importanti, uguale per tutti.

A questo concetto chi scrive aggiunge che, in questo sistema di nodi, possano aggiungersene degli altri che, non necessariamente uguali in dimensione, sono legati da altre motivazioni: un legame dato dall'avere in comune la produzione di un medesimo prodotto piuttosto che il credere che il fare parte del network crei una reciproca esternalità positività.

Tra i nodi del network sono presenti alcuni aspetti che caratterizzano del tutto il modello “a rete” rispetto ad altri modelli di organizzazione:

---

<sup>111</sup> Sacchetti S. Sudgen R., “The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationship”, Journal of Economic Surveys, Vol.17, N.5.

1. l'interdipendenza
2. la complementarietà delle risorse e dei mezzi per produrle o trasformarle
3. la cooperazione strategica
4. la stabilità delle relazioni

Queste specificità vengono realmente estrinsecate attraverso modalità differenti: la formulazione e conclusione di contratti bilaterali o bilaterali collegati, la costituzione di organizzazioni in forma di enti, la creazione di collegamenti proprietari e/o organizzativi tra le strutture imprenditoriali coinvolte. Si ipotizza quindi che le reti si caratterizzano perché realizzano una funzione di coordinamento che:

- incorpora il concetto economico della complementarietà e criticità delle risorse, dell'interdipendenza generata da tale complementarietà, della criticità e strategicità degli investimenti necessari a produrre e gestire quelle stesse risorse
- assicura, sul piano strutturale, che il coordinamento non si traduca in una forma di controllo e di relazione unitaria, così da configurare un gruppo in senso giuridico
- si combina in meccanismi di selezione per l'ingresso nella rete fondato sulla valutazione di criteri qualitativi, attenti alla disponibilità di competenze specializzate e altre risorse critiche.

Le reti, oltre che svolgere una funzione di coordinamento, prevedono l'adozione di misure di salvaguardia dell'assetto cooperativo e/o di regolazione del rapporto competitivo; contemplano una durata apprezzabile e comunque tale da consentire il compimento di investimenti specifici nel lungo periodo e, almeno tendenzialmente, la remunerazione degli stessi.

La cooperativa è un soggetto orientato fortemente alle relazioni di sistema seguendo una sorta di vocazione alla rete che non deve essere rintracciata esclusivamente nei rapporti di network cooperativo, ma anche nella capacità di instaurare legami collaborativi, virtuosi e positivi con istituzioni, territorio, comunità e con l'insieme di altri soggetti che con essa si relazionano. L'impresa cooperativa, per il fatto di fondarsi su un'azione collettiva dal basso, manifesta un'alta potenzialità di utilizzare le forme organizzative dell'impresa-rete: non gerarchia al suo interno, flessibile e facilmente interagiibile con altre in una logica di filiera e di gruppo, tutti elementi che caratterizzano l'impresa cooperativa e ne garantiscono efficacia ed efficienza. Tali caratteristiche delle singole imprese sono rafforzate dalla partecipazione ad un sistema cooperativo che massimizza l'effetto rete e che permette di combinare i vantaggi della piccola dimensione con la

possibilità di svolgere in comune, cioè in rete, funzioni altrimenti precluse alla singola impresa (<sup>112</sup>).

Anche nel territorio oggetto di studio, la Valle dei Laghi, possiamo parlare di rete secondo quanto scritto sopra, evidenziando come vi sia la presenza simultanea di più reti legate alle varie imprese, cooperative o non.

Esempio di ciò può essere la rete legata al settore vitivinicolo locale, presa in considerazione alla stregua di quanto effettuato nello studio sulle reti di imprese vitivinicole veronesi affrontato da Degasperi, De Luca e Zorzi (<sup>113</sup>). Infatti sul territorio sono presenti aziende ed imprese agricole di modesta dimensione, che per natura si sono costituite in rete per poter rispondere ai problemi posti dalla eccessiva frammentazione imprenditoriale (costi contrattazione). L'espressione di questa costituzione in rete è la Cantina Sociale, attraverso la quale si massimizza l'efficacia del processo di trasformazione delle uve e si avvia il processo di distribuzione del prodotto finito. Rete che si espande con l'appartenenza della Cantina Sociale ad un'altra impresa dalla medesima natura cooperativa, un consorzio di secondo grado (Ca'vit) che si occupa di superare i limiti della cooperativa di primo livello nella distribuzione, commercializzando il prodotto finito sul mercato internazionale. Oltre all'aspetto prettamente economico, la costituzione di una rete tra imprese legata al modello cooperativo garantisce un maggior equilibrio sociale dovuto alla democraticità dell'impresa stessa, alla mutualità che estrinseca nella sua gestione, ed al forte legame che essa ha con le tradizioni e le usanze locali (simile discorso può essere affrontato per il Consorzio Ortofrutticolo e per la Cooperativa di Vivaisti presente nel territorio della Valle dei Laghi). Se aggiungiamo poi che per le piccole aziende ed imprese agricole locali uno dei problemi più importanti, soprattutto nel passato, era il reperimento di capitale finanziario necessario per affrontare investimenti, e che tale problema è stato risolto attraverso la costituzione di cooperative di credito, possiamo estendere la rete di imprese agricole anche a quelle di credito.

Nell'impresa cooperativa dunque, il carattere del networking è rafforzato dalla partecipazione ad un sistema che massimizza l'effetto rete permettendo di combinare i vantaggi della piccola dimensione con la possibilità di svolgere in comune funzioni altrimenti precluse alla singola impresa. Da questa prospettiva il movimento cooperativo costituisce

---

<sup>112</sup> Mazzoleni, M., Co-operatives in the digital Era, Brescia, Università degli studi di Brescia, 2004.

<sup>113</sup> Degasperi, M., De Luca, D., Zorzi, A., Le reti di imprese nel settore vitivinicolo veronese, in Reti di Imprese tra crescita e innovazione organizzativa (Cafaggi, Iamiceli).

un caso esemplare di rete policentrica, con tanti nodi quanti sono le cooperative interagenti appartenenti al sistema. Questo modus operandi rappresenta uno stato del sistema a cui possono corrispondere configurazioni strutturali ovviamente diverse, da percepire, sviscerare e analizzare caso per caso. Ciò che possiamo arrivare ad esprimere, e ciò che emergerà anche nello studio sulla Valle dei Laghi, come affermato da Carbognin (1999) (<sup>114</sup>) è che la produzione del valore economico e di quello sociale dipende molto più dalle caratteristiche strutturali e dal funzionamento dell'intero sistema, della rete, che non da quanto realizzano le singole cooperative.

## 2.4. Una definizione di distretto cooperativo

Il miracolo della Terza Italia di cui si è parlato precedentemente assume una sfaccettatura particolare se riportato sul territorio regionale. Infatti, in Trentino, operavano industrie ed imprese di vario genere, ma con un'economia legata fortemente all'agricoltura, cioè operavano soprattutto imprese e consorzi agricoli. Per questo motivo, in questo paragrafo, si cerca di definire, alla stregua di quello industriale, il distretto cooperativo, inteso non tanto dal punto di vista di filiera di prodotto, ma soprattutto come rete di relazioni imprenditoriali legate ad una ben precisa filosofia di impresa. Se riprendiamo le condizioni fondamentali che identificano un territorio come distretto industriale e lo trasliamo alla realtà locale della Valle dei Laghi riusciamo ad interpretare che le imprese cooperative coinvolte sono legate dal punto di vista geografico, in quanto dislocate sul medesimo territorio, ma anche dal punto di vista puramente teorico essendo le imprese cooperative imprese territoriali. Esse sono accomunate da una prossimità sociale per la forte presenza di un sistema di istituzioni, codici e regole condivisi dall'intera comunità che in questo caso risulta essere quello proprio delle cooperative (<sup>115</sup>).

La concentrazione di piccole imprese può essere traslata, nel caso della Valle dei Laghi, con la presenza sul territorio di un elevatissimo numero di piccoli imprenditori agricoli che fanno riferimento a Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Vivai Cooperativi per quanto riguarda il conferimento delle loro produzioni, ma anche alla Cassa Rurale per

---

<sup>114</sup> Carbognin, M. (a cura di), Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane, Milano, Franco Angeli, 1999.

<sup>115</sup> I dati rilevati dal questionario elaborato in Valle dei Laghi rilevano la presenza di un certo network cooperativo e la presenza di esternalità positive generate dallo stesso, vedi cap.4.

quanto riguarda la richiesta del credito (i dati inerenti i ristorni delle cooperative in oggetto e quelli relativi agli impieghi della Cassa Rurale parlano chiaro, con circa 16 milioni di Euro di ritorno del conferito e 205 milioni di Euro di impieghi rivolti al territorio locale).

Le cooperative di conferimento, Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Vivai Cooperativi sono imprese che trasformano un prodotto conferito da soci ed erogano servizi accessori legati al prodotto stesso. Tali organizzazioni risultano costituite per ovviare agli inconvenienti che i conferitori si trovano a dover affrontare causa l'elevata frammentazione dei fondi agricoli. Le cooperative di conferimento permettono il conseguimento di economie di scala nell'attività di trasformazione e riducono per i conferitori soci (contadini o meno che siano) l'incertezza che deriverebbe dalla destinazione al libero mercato della loro produzione (<sup>116</sup>). La Cassa Rurale è un istituto di credito la cui proprietà è detenuta dai debitori e creditori che fanno riferimento a questo istituto di credito e non ad altri perché esistono dei vantaggi, non solo economici, che la rendono più appetibile per chi vive nel territorio di riferimento. Infatti, oltre ad avere un esiguo vantaggio economico (i prestiti vengono erogati ai soci con un tasso di interesse più basso ed i depositi vengono remunerati attraverso l'emissione di particolari obbligazioni più redditizie) le Casse Rurali offrono vantaggi riferiti al minor costo delle informazioni legato alla conoscenza reciproca tra debitori e dirigenti/soci della banca, la stabilità dei dirigenti e del personale, il più comodo reperimento di informazioni riguardo a soci e clienti (<sup>117</sup>).

Per quanto riguarda la specializzazione industriale dell'area possiamo affermare che la filiera si concretizza nelle cooperative stesse, in particolare quelle agricole, nelle quali si vede realizzata la trasformazione e la successiva commercializzazione del prodotto conferito a monte dall'agricoltore.

Le condizioni sopra riportate permettono alle aziende coinvolte nel processo distrettuale cooperativo di godere di alcuni vantaggi, chiamati economie di cooperazione, che si palesano in maniera marcata soprattutto nell'aumento del ricavo dell'attività produttiva, nella diminuzione dei costi e nell'aumento dell'efficienza.

Le economie di cooperazione possono essere sintetizzate come segue:

- 1. riduzione dei costi di transazione:** le attività sono geograficamente vicine e quindi meno costose; il fatto di vivere in prossimità del centro di produzione rende le

---

<sup>116</sup> Fabrizio Cafaggi, Paola Iamiceli, Reti di Imprese tra crescita e innovazione organizzativa, Il Mulino, Bologna, 2007.

<sup>117</sup> Borzaga C. e Depedri S., Appunti del corso di Teoria economica dell'impresa cooperativa e non profit, Facoltà di Economia, Università degli studi di Trento.

- informazioni più accessibili; la prossimità sociale rende i comportamenti più omogenei e meno scorretti
2. **aumento dell'efficienza produttiva:** il fatto che l'attività produttiva sia vigilata dalle cooperative direttamente interessate implica un aumento dell'efficienza produttiva
  3. **aumento dell'efficienza dinamica:** nel distretto cooperativo la condivisione della filosofia cooperativa non preclude, anzi alimenta, lo sviluppo di idee innovative dato che l'attività delle medesime non si limita solo al settore agricolo, ma spazia su tutti i campi dell'economia locale (si pensi alle cooperative sociali, a quelle di natura turistica, ai consorzi di secondo grado che permettono l'estensione della commercializzazione su scala mondiale).

In aggiunta a questo possiamo affermare che nel distretto cooperativo c'è la condivisione di una serie di comportamenti e regole di condotta che lo stessa natura cooperativa genera. Essendo le cooperative l'espressione di democraticità, reciprocità e mutualità, infondono ai vari stakeholder gli stessi principi, garantendone, in aggiunta, il continuo espletamento. Per stakeholder si intendono individui o categorie che hanno un interesse rilevante in gioco nella conduzione dell'impresa o che possono influire in modo significativo su di essa. Tra gli stakeholder si distinguono due categorie:

- stakeholder in senso stretto, cioè coloro il cui interesse è coinvolto a causa degli "investimenti specifici" che intraprendono in relazione all'impresa (in capitale umano, finanziario, sociale o di fiducia, in capitale fisico o ambientale, nello sviluppo di tecnologie dedicate, etc..), cioè investimenti che possono significativamente accrescere il valore globale generato dall'impresa (al netto dei costi sostenuti per generarlo) e che al contempo sono specificamente rivolti a quell'impresa. (e non un'altra). Questi stakeholder sono reciprocamente dipendenti dall'impresa, poiché ne influenzano il valore, ma al contempo – data la specificità dell'investimento – dipendono prevalentemente da essa per la soddisfazione delle loro aspettative di benessere (effetto lock-in)
- stakeholder in senso ampio, cioè quegli individui o gruppi il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che essi subiscono gli effetti esterni positivi o negativi delle transazioni effettuate dall'impresa, ma che non apportano direttamente contributi alla creazione di valore da parte dell'impresa (<sup>118</sup>).

---

<sup>118</sup> Sacconi L., Responsabilità Sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, Luic Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, suppl. a Febbraio 2004.

La rappresentazione sotto riportata riassume il contenuto di quanto detto finora:

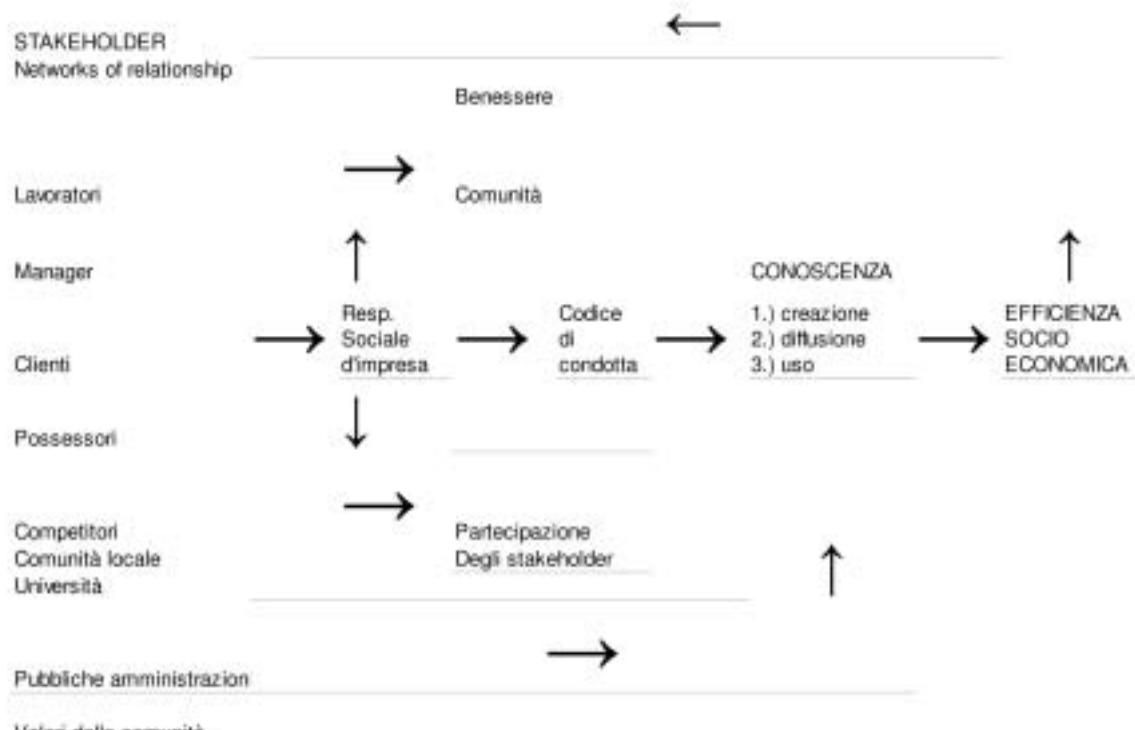


Fig. 2 Gli stakeholder di un'impresa

Per quanto riguarda le istituzioni, possiamo affermare che nel territorio di interesse (le evidenze di ciò si percepiscono dai risultati ottenuti dal questionario), cooperative ed istituzioni vengono considerate alla stessa stregua, talvolta con una prevalenza dell'importanza delle cooperative rispetto alle pubbliche amministrazioni, a testimonianza dell'effettiva ottima reputazione che le stesse hanno acquisito sul territorio nel tempo.

Da quanto detto risulta chiaro come la partecipazione, interna ed estera, sia il perno attorno al quale ruotano le prassi cooperative. Se, dunque, il coinvolgimento del socio nella vita d'azienda e la creazione di network cooperativi favoriscono i risultati aziendali che da tale filosofia necessariamente scaturiscono, è anche vero che le dinamiche partecipative non si esauriscono con questa doppia ricaduta. Infatti, il legame intenso tra cooperativa e territorio in cui essa lavora e agisce dà vita a uno dei valori più marcatamente

solidali tra i principi cooperativi: l'interesse verso la comunità. Ed è in questo ambito che il rapporto tra cooperazione e territorio si qualifica e diviene motore di una crescita reciproca, dove la cooperativa è parte di un sistema di relazioni e di persone che la costituiscono e che con la comunità instaura uno scambio non solo economico, ma soprattutto sociale e solidale. In questo modo si dà vita ad una sorta di solidarietà collettiva (<sup>119</sup>) o di comunità dove tutti gli attori socio economici, tra cui la cooperativa, si fanno carico di responsabilità sociali che travalicano il comune agire d'azienda. L'imprenditoria sociale che caratterizza le cooperative risiede nella loro capacità di guardare al mercato, di impegnarsi in progetti che hanno forte impatto di qualificazione e riqualificazione sociale, di affermare e di realizzare la partecipazione dei soci alla vita della cooperativa, di ricercare e consolidare il senso della comunità. Questa dinamica passa anche attraverso la partecipazione dei soci, singoli attori della comunità stessa. Agire nella cooperativa permette di conoscere e sperimentare in prima persona gli effetti positivi della partecipazione, ciò dovrebbe incentivare il singolo a trasmettere gli stessi valori al di fuori della cooperativa. Si tratta di un processo formativo che travalica la vita aziendale, andando a influire sulla cultura del socio, a sua volta inserito in una comunità più ampia. L'impatto della partecipazione sulla gestione esterna della cooperativa, in sintesi, è da considerarsi il risultato di un duplice legame di reciprocità fra la società e il movimento cooperativo; in questo senso l'impresa nono solo importa valori, norme e regole sociali dal contesto socio-economico in cui opera, ma vi esporta conoscenza, cooperazione, orientamento agli obiettivi, dando struttura al capitale sociale (Putnam 1993) del sistema politico ed economico in cui agisce. La partecipazione diviene, dunque, elemento precipuo del rapporto che si crea tra azienda cooperativa e comunità poiché essa è base della democrazia e principio cardine per le cooperative che vivono gestiscono la propria attività attraverso la realizzazione di dinamiche che richiedono il coinvolgimento dei soci. L'applicazione di questa filosofia, che sostituisce l'io con il noi, permette di raggiungere obiettivi generali che risultano essere componenti essenziali della sostenibilità sociale in grado di migliorare la qualità della vita. La cooperativa è un modello di partecipazione organizzata che coinvolge e determina alcuni aspetti d'azienda: processi decisionali, definizione degli obiettivi strategici, quantità e qualità dei risultati. Nelle cooperative, infatti, un fondamentale perno valoriale risiede

---

<sup>119</sup> Matacena A., Responsabilità sociale e accountability nell'impresa cooperativa in L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione, il Ponte, LIX, nn.10-11, 2003.

nella regola di condivisione del patrimonio intergenerazionale da parte dei soci che sono chiamati a progettare, a gestire, a pronunciarsi su un bene che è contestualmente proprio e comune; il richiamo al senso di democrazia e di co-responsabilità, il richiamo alla res pubblica, è in questo caso forte e tangibile. Al tempo stesso, però, nelle cooperative convivono inclinazione imprenditoriale pura e vocazione, welfare e libero mercato. Ciò detto, è doveroso evidenziare che nessuna impresa cooperativa, considerata come un'entità a sé stante, può essere l'artefice di questi risultati che sono, invece, raggiungibili mediante il perseguitamento di logiche atte a fare sistema. D'altro canto, la filosofia e l'esperienza che dettano regole e i meccanismi di gestione interna permettono di replicare l'esperienza al di fuori dell'azienda, sollecitando sistemi di partecipazione diffusa. Il valore della centralità della persona, l'attitudine all'ascolto, la capacità di far emergere bisogni e il tentativo di porvi adeguate risposte, la presa in carico di responsabilità sociali caratterizzano l'azione cooperativa e, nel rapporto con la mutualità-territorio, divengono prassi su cui far leva per affermarsi come soggetto attivo e capace all'interno del sistema socio-economico. È chiaro, dunque, come le differenti accezioni i partecipazione siano tutte legate e si autoalimentano vicendevolmente.



Fig. 3 Il modello partecipazione diffusa

La fig.1 mostra come la partecipazione determini quello che è stato individuato come vantaggio competitivo cooperativo e da esso ne è alimentata. Le due accezioni in cui essa si declina possono, dunque, portare alla realizzazione di logiche e modelli di partecipazione diffusa derivanti direttamente dai valori su cui la cooperazione si basa: mutualità, solidarietà, democrazia. Per quanto riguarda invece il network esterno, la realtà presenta casi di successo relativi ad imprese non cooperative che hanno saputo sfruttare le potenzialità del dialogo e della relazione. Si deve sottolineare come tali imprese differiscano dal modello cooperativo per l'assenza di richiami valoriali alla mutualità, alla solidarietà e alla democrazia, così come per l'assenza del principio partecipativo di cui si è ampiamente

te discusso in precedenza. La rete, la relazione e il dialogo sono tra i punti che hanno garantito a tali realtà la possibilità di assicurarsi un vantaggio competitivo, ma la mancanza di un bagaglio culturale comune e condiviso e si una forte base valoriale ha portato ad un vantaggio che tende ad esaurirsi nel tempo. Ciò significa che la relazione e partecipazione devono andare di pari passo, entrambe e insieme sono fonte di vantaggio competitivo: è quanto dimostrano le imprese cooperative.

I dati del questionario proposto alla comunità della Valle dei Laghi avvalorano quanto detto sopra, si vedano i capitolo 3 e 4, e rafforzano l'idea che si possa parlare di un territorio nel quale è nato, si è radicato ed opera un vero sistema di cooperative garanti di sviluppo locale.

### 3. Il network cooperativo della Valle dei Laghi

La Valle dei Laghi è formata da 13.720 abitanti racchiusi nei paesi di Vezzano, Calavino, Cavedine, Dro, Drena, Lasino, Padernone e Terlago. Essa comprende il solco vallivo che dalla soglia di Terlago si allunga in direzione N-E/S-O verso il bacino del Lago di Garda, affiancando parallelamente, da un lato, la Valle dell'Adige, da cui è separata dal Monte Bondone, e dall'altro le Giudicarie Esteriori, da cui è divisa dal Monte Casale e dalla dorsale Gazza-Paganella. Questa collocazione geografica impedisce ai paesi della Valle dei Laghi di avere un contatto diretto con il centro urbano o con altre zone limitrofe maggiormente abitate: le due “barriere” montuose, il Bondone ed il Monte Gazza, racchiudono il territorio in un imbuto.



Fig. 4 La Valle dei Laghi

La popolazione risulta essere in crescita, i dati dal 2001 al 2004 evidenziano un aumento del 5,7 %, ma il dato positivo è da imputare all'immigrazione, soprattutto nei paesi di Dro e Calavino (Sarche). A questo dato poi va aggiunto l'incremento di popolazione

dovuto al cosiddetto pendolarismo, ovvero al fenomeno per il quale i lavoratori della città si spostano verso i paesi della valle, poiché vicini al centro urbano ma meno costosi, facendoli qualificare quindi come territori di “transito e gravitazione”. Il fenomeno è massiccio in quanto coinvolge 3.200 residenti quasi il 40% della popolazione complessiva. La lettura integrata dei dati sulla distribuzione settoriale delle imprese, dei fenomeni del pendolarismo e dell’immigrazione, rafforza l’idea di un modello economico ancorato ai settori tradizionali e ad un prevalente impiego di risorse lavorative non professionalizzate (<sup>120</sup>).

Non molto lusinghieri sono i dati relativi alla scolarizzazione: basso il dato relativo alla percentuale dei laureati 4,4% ed elevatissimo il dato riferito al livello di residenti con titolo di studio attestato alla licenza elementare, con una media ben oltre il 35% della popolazione. Se poi consideriamo che l’istruzione, nonché la generazione e diffusione di conoscenza sono componenti chiave del processo di sviluppo (<sup>121</sup>) e come la conoscenza e l’apprendimento siano particolarmente importanti quando offrono alle persone l’opportunità di partecipare attivamente al processo decisionale che governa lo sviluppo, comprendiamo i dati della Valle dei Laghi inerenti la struttura produttiva ed il mercato del lavoro, concentrati principalmente su agricoltura e sul settore della micro-impresa edile.

Per quanto riguarda la struttura produttiva, infatti, il settore prevalente in Valle dei Laghi è quello agricolo-agroalimentare, che raccoglie il 49% del numero complessivo di imprese attive. A seguire il comparto delle attività edilizie, immobiliari, di lavorazione del legno e produzione di mobili (il 20% delle imprese) e, infine, il commercio (l’11% delle imprese). Analogamente a quanto accade a livello provinciale, la struttura produttiva della Valle dei Laghi si caratterizza per la prevalenza di micro-imprese: l’89,2% delle unità locali occupa al massimo 5 addetti, il 6,8% al massimo 9 addetti, il 2,7% al massimo 19 addetti, l’1,1% al massimo 49 addetti ed infine lo 0,3% oltre i 50 addetti.

Occorre fare un accenno al mondo del lavoro femminile, in quanto il dato di riferimento attesta che il 49,6% delle donne residenti ha un’occupazione, mentre la quota restante è costituita da pensionate, casalinghe e studentesse; il coinvolgimento della popolazione femminile della Valle dei Laghi nel mondo professionale è in linea con la media provinciale, considerando che nel 2003 in Provincia di Trento era occupato il 50% delle residenti comprese tra i 15 ed i 64 anni.

---

<sup>120</sup> Pizzini & Partners, *Progetto preliminare per lo sviluppo della Valle dei Laghi*, 2006.

<sup>121</sup> Kofi A. Annan, *We the Peoples” the role of the united nations in the 21<sup>th</sup> century*, 2000.

Sebbene questi dati palesino una staticità della struttura produttiva della Valle dei Laghi, il mercato del lavoro appare in ottime condizioni, presentando nel complesso tassi di disoccupazione molto bassi, ed è forse per questo motivo che si può spiegare l'elevato tasso di de scolarizzazione: i giovani, trovando facilmente lavoro in loco, sono tentati ad abbandonare gli studi prematuramente pur di godere di una certa libertà reddituale. Il tasso di disoccupazione dell'area considerata risulta, nel 2001, pari al 2,76% (trasportato nel 2004 corrisponderebbe a 317 persone), percentuale inferiore al dato provinciale del 3,94%; se si considerano i comuni singolarmente, si registrano tassi di disoccupazione bassissimi, da considerarsi a livello frizionale (<sup>122</sup>).

Questa breve digressione statistico-economica contribuisce a meglio figurare il territorio su cui si vuole porre l'attenzione dell'analisi, e sul quale di concentreranno tutte le conclusioni.

La Valle dei Laghi, alla luce della teoria presentata nei primi capitoli e della conformazione socio economica sottolineata, ospita un network di imprese definite. Si parte dal presupposto e dalla convinzione che il fare sistema, rete, lo strutturarsi a network è in realtà uno degli indirizzi identitari della cooperazione. Il sistema di fatto si è tradotto in manifestazioni di solidarismo di varia intensità, dalla costituzione del fondo di promozione per la nuova imprenditorialità cooperativa, rappresentato dal così detto Fondo del 35, costituito con la legge 59/92, alle forme d' intervento verso le cooperative in difficoltà (<sup>123</sup>).

Al centro del network vengono poste le imprese cooperative operanti sul territorio, ed in particolare la Cassa Rurale della Valle dei Laghi, considerata dal punto di vista finanziario, alla stregua della teoria, il fulcro del network attorno al quale ruotano le altre cooperative e le altre imprese. Il fatto che le altre cooperative ruotino intorno alla Cassa Rurale, è giustificato dall'imponente peso economico e finanziario appunto, che essa assume sul territorio: infatti, con circa 205 milioni di Euro di impieghi investiti sul territorio, la Cassa Rurale risulta l'istituto di credito al quale il 75% delle imprese della valle affidano le loro imprese, le loro innovazioni e le loro speranze e alla quale circa l'80% delle famiglie

---

<sup>122</sup> La disoccupazione frizionale è una componente della disoccupazione totale costantemente presente all'interno del mercato del lavoro. Essa è dovuta al fatto che ci sono sempre persone alla ricerca di un lavoro. Ciò avviene anche in situazioni di piena occupazione. Si ritiene così che il tasso di disoccupazione non riesca mai a raggiungere lo zero in quanto anche in condizioni economiche particolarmente favorevoli vi sarà sempre qualcuno che per un periodo per quanto breve cerca lavoro. Pur ritenendo che il tasso di disoccupazione frizionale si attestì attorno al 3-4% esistono aree in cui vengono misurati tassi anche inferiori al 2%.

<sup>123</sup> Si continua però affermando che se le imprese cooperative non riconoscono la loro originaria natura di fare sistema, incorrono nelle difficoltà genetiche legate alla loro natura, primo tra tutti quello legato alla concorrenza sul mercato, i problemi legati agli aspetti decisionali, l'aspetto dimensionale.

si affida per costruirsi delle garanzie. I nodi più vicini a quello centrale sono quelli occupati da Cantina Sociale e Consorzio Ortofrutticolo e questo perché con un'economia caratterizzata al 50% da imprese agricole, le due cooperative risultano essere il riferimento certo e la fonte di lavoro/guadagno sicura per migliaia di imprenditori agricoli, certi di ricevere un ritorno economico per il conferimento effettuato in cooperativa. Molto legata alla Cantina ed al Consorzio è la cooperativa di Vivaisti, che, sebbene racchiuda una nicchia di contadini, risulta assumere un certo peso redistributivo per effetto del consistente valore distribuito ai suoi soci per la produzione di barbatelle. I dati di riferimento sono i bilanci 2005 che, complessivamente, alla voce mutualità prevalente, verso soci s'intende, riporta 17.187.434 Euro, detto in altre parole, le tre cooperative ridistribuiscono sul territorio circa 17 milioni di Euro.

All'esterno del circuito di Cassa Rurale, Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Vivai Cooperativi, si pongono le Famiglie cooperative, meno importanti dal punto di vista economico, ma imprese che, sicuramente nel passato sono state fonte di sicurezza per l'approvvigionamento quotidiano delle famiglie in tutti i piccoli insediamenti urbani delle nostre vallate. In passato era molto diffuso il libretto della spesa che permetteva di pagare almeno a fine mese, se non oltre, ottenendo credito sulla fiducia La loro vicinanza ai nuclei familiari e la loro presenza capillare sul territorio ne fanno anche tuttora una struttura di riferimento, anche se nei piccoli centri non riescono a dare i notevoli vantaggi economici possibili nei grossi centri abitati, garantendo per contro la presenza sul territorio. La struttura chiusa del mercato della Valle dei Laghi impedisce alle famiglie cooperative presenti sul territorio di essere competitive sul mercato. Al di là di ciò, vista la provenienza locale dei suoi addetti e la fiducia che hanno infuso negli anni a soci e clienti, la famiglia cooperativa risulta essere un attore importante all'interno del network.

Il nucleo cooperativo risulta così definito.(vedi grafico pag. 114).

Ai nodi composti dalle cooperative si legano anche quelli inerenti le imprese private che, sebbene di natura societaria differente, sono comunque collegate in quanto le cooperative risultano essere i nuclei di riferimento. Per il settore dell'industria o dell'artigianato edile, che costituisce il 20% sul totale delle attività economiche della valle, la Cassa Rurale rimane il punto di riferimento per accedere al credito e per poter sviluppare idee imprenditoriali, a volte cariche di elementi innovativi, capaci di portare sviluppo e alternatività. Per il semplice imprenditore agricolo, ovvero il 50% dell'economia valligiana, la Cantina Sociale ed il Consorzio Ortofrutticolo prima, e la Cassa Rurale poi rappresentano punti fissi imprescindibili per la riuscita e lo sviluppo della loro attività.

Se possiamo ragionare come sopra per le imprese, lo stesso possiamo fare in riferimento ai nuclei familiari, che nelle politiche di welfare risultano essere attori di assoluta importanza. Solo attraverso l'accesso al credito la famiglia, che possiamo intendere come vera e propria società, mette in pratica idee e costruisce le basi per un solido futuro.

Altro elemento legato ai nodi del network sono le istituzioni pubbliche, che possono tranquillamente essere legate ai nodi cardine costituiti dalle cooperative. Il ruolo delle istituzioni nella costruzione dei processi di innovazione e di sviluppo diventa decisiva. Il suo rapporto dell'economia col mercato è sempre più mediato dai contesti le cui dinamiche diventano pluridirezionali e richiedono la cooperazione tra soggetti individuali e collettivi anche in aree più vaste in cui possono incontrarsi culture e tradizioni diverse e interagire vocazioni comuni. Secondo Giovannini (<sup>124</sup>) (2001) la società locale è una costruzione storico-sociale ed è compito dello scienziato sociale cogliere la natura intrinsecamente processuale della società, una processualità influenzata dall'azione di individui e famiglie, come da quella collettiva, di enti, istituzioni e associazioni.

Nella maggior parte delle teorie sulle reti e sui distretti le istituzioni vengono considerate come una delle tre caratteristiche costituenti lo stesso, insieme alla relazione del network con il mercato e l'utilizzo di tecnologie flessibili, mutevoli ed adattabili a tempo e contesti (<sup>125</sup>). La tecnologia deve essere flessibile sia in senso stretto che in senso lato: deve permettere cambiamenti rapidi da un prodotto all'altro all'interno di una determinata gamma ma deve, allo stesso tempo, premettere un'espansione costante e progressiva della medesima gamma di prodotti. Le istituzioni devono creare un ambiente nel quale il capitale umano cresca in armonia con il processo produttivo, favorendo l'istruzione in modo tale che chi dovrà assumere importanza nei processi decisionali sia in grado di farlo in breve tempo e con cognizione di causa.

Le analisi relative al distretto industriale sottolineano la capacità dei sistemi locali di promuovere lo sviluppo locale e la competitività tramite un processo di rete "fisica" ma anche attraverso un "network culturale e valoriale". Subentra in questo contesto il concetto di capitale sociale (<sup>126</sup>) e relazionale come insieme di relazioni all'interno e all'esterno del mercato, di cooperazione degli attori economici geograficamente e culturalmente pros-

---

<sup>124</sup> Giovannini P., (2001) Società locali in trasformazione, in Sviluppo Locale, n. 17 Giussani, L.

<sup>125</sup> The second Industrial Divide, Possibility for prosperity, Michael J.Piore and Charles Sabel, 1984, Basic Book Inc, United States.

<sup>126</sup> Rizzi, P., Sviluppo Locale e Capitale Sociale: il caso delle regioni italiane, Università Cattolica di Piacenza, 2003.

simi, di reti infrastrutturali direttamente ed indirettamente funzionali al sistema economico. In questa chiave di lettura i dati raccolti dal questionario oggetto di questa tesi, di cui in seguito se ne darà evidenza, inerenti la fiducia sono estremamente importanti. Infatti secondo l'approccio proposto da Paldam e Svendsen, il capitale sociale è la fiducia che esiste nella comunità, contribuisce al rafforzamento delle reti fiduciarie (<sup>127</sup>). La fiducia che contribuisce ad incrementare l'importanza, nell'economia locale, del bene relazionale (Sessa, 1998) quale elemento intangibile che caratterizza il clima sociale e che ha un effetto sulle dinamiche di sviluppo regionale e locale, consentendo una produttività media sociale positiva superiore a quella ottenibile da imprese con le medesime disponibilità di risorse fisiche e di capitale umano ma operanti isolatamente o in un assetto relazionale diversamente configurato (<sup>128</sup>).

---

<sup>127</sup> Fiorillo, D, Capitale Sociale: Uno o Molti? Pochi, Università di Salerno, Maggio 2005.

<sup>128</sup> Sessa, C., I beni relazionali nelle provincie italiane: una metodologia di misurazione, Economia e Lavoro, 1998.

## 4. Il questionario <sup>(129)</sup> ed i primi risultati

Il questionario intitolato “Indagine sul complesso cooperativistico della Valle dei Laghi”, nasce sulla base di quello sottoposto alla comunità di Isera in occasione del festeggiamento del centenario delle sue cooperative, voluto dai soci e dagli amministratori di quella realtà per celebrare l’evento in modo innovativo e per consentire un progetto di ricerca articolato. Strategicamente il questionario di Isera è servito per affiancare le tematiche dello sviluppo locale con quelle legate all’impresa cooperativa. Per le stesse motivazioni il questionario è stato riproposto alla comunità della Valle dei Laghi, allargato ad un’altra struttura cooperativa, il Consorzio Ortofrutticolo, con lo scopo di raccogliere delle evidenze capaci di lasciar affermare che esiste un network specifico in loco, composto prevalentemente dalle cooperative analizzate. Nell’elaborazione della Valle dei Laghi non è stata affrontata alcuna ricerca storica, sebbene se ne comprendano il significato e l’importanza, per il diverso obiettivo che questo lavoro ha.

Prima di passare all’analisi dei dati emersi dalla ricerca occorre soffermarsi sulle caratteristiche del questionario per capire in che modo e per quale finalità sono state proposte le varie domande agli intervistati. Il questionario è somministrato in forma anonima e la prima parte è costituita da elementi volti ad individuare le caratteristiche socio-economiche degli intervistati quali sesso, età, residenza, titolo di studio, occupazione, settore d’occupazione ed orario di lavoro. Questa prima parte di analisi, seppur descrittiva, è stata confrontata con i dati raccolti ed analizzati nello studio compiuto da Pizzini & Partners <sup>(130)</sup> (che si è avvalso di dati Istat) per testare l’attendibilità del campione selezionato, che alla luce dei dati raccolti, dal punto di vista socio-economico rispecchia in pieno quanto emerso dai dati Istat.

La seconda parte viene dedicata alla classificazione del coinvolgimento dell’intervistato rispetto alle quattro realtà cooperative oggetto di studio, Famiglia Cooperativa, Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Cassa Rurale, secondo quattro modalità di coin-

---

<sup>129</sup> Appendice alla tesi.

<sup>130</sup> Nel corso del 2004 la Cassa Rurale della valle dei Laghi ha coinvolto le amministrazioni pubbliche dei comuni della medesima in un processo di confronto e discussione per individuare delle linee guida in grado di delineare un modello di sviluppo sostenibile per la valle stessa fondato su tre pilastri: crescita economica, coesione sociale, protezione ambientale. Nel percorso di analisi del territorio, sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista economico, lo studio si è avvalso di dati Istat, che per un raffronto sono stati utilizzati anche in questo lavoro.

volgimento: socio, cliente, lavoratore dipendente, nessun rapporto. Anche in questo caso la classificazione assume una rilevanza notevole, in quanto la definizione della condizione dentro il network, fuori dal network, che si vedrà in seguito, parte dall'elaborazione delle appartenenze, secondo la quale un intervistato che assume almeno due posizioni in qualità di socio, cliente o dipendente, appartiene al network, mentre una sola posizione o nessuna significa esclusione dal network.

A queste due parti descrittive segue la prima serie di quesiti, classificati come giudizi generali e rapporti con la cooperazione in Valle dei Laghi. La prima domanda si riferisce alla conoscenza dell'intervistato riguardo alle quattro cooperative oggetto di studio; la seconda richiede all'intervistato di esprimere un giudizio classificato secondo quattro dimensioni (del tutto d'accordo, parzialmente d'accordo, per nulla d'accordo e, non saprei) in merito alle cinque possibili risposte riportate per il quesito “ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi migliorino la socialità ed in particolare la possibilità di incontrarsi e scambiare opinioni sulla situazione della comunità”. Le risposte sono così formulate:

1. sì, perché danno l'opportunità di incontrarsi spesso, di scambiare opinioni e di parlare dei problemi
2. sì, perché contribuiscono a mantenere alta la fiducia reciproca
3. sì, perché permettono di contribuire alle decisioni che si prendono nella comunità
4. no, lo stare assieme nella comunità non è migliorato dalla presenza delle cooperative
5. no, la presenza delle cooperative aumenta i dissidi e l'insoddisfazione dei cittadini

La terza domanda richiede ai soci di rispondere si, no, non so al fatto di ritenere se tra le cooperative ed i loro soci vi sia un rapporto di fiducia che va al di là delle semplici transazioni commerciali e la quarta domanda chiede di valutare su una scala da 1 a 7 la fiducia nei confronti delle cooperative in oggetto. Le domande relative alla fiducia sono di fondamentale importanza alla luce dell'attualità che a tale fattore viene attribuita riferendosi al capitale sociale. Sebbene non esista un definizione specifica di capitale sociale, ed ai giorni nostri svariate siano state le sfaccettature presentate in merito, la prima definizione fornita da Lydia Hanifan (<sup>131</sup>), secondo la quale il capitale sociale è costituito da quegli elementi tangibili che contano più di ogni altra cosa nella vita quotidiana delle per-

---

<sup>131</sup> Hanifan, sovrintendente del sistema scolastico della Virginia occidentale, elaborò la sua idea di capitale sociale per spiegare l'influenza della partecipazione comunitaria sull'efficacia del sistema educativo locale.

sone: la buona volontà, l'amicizia, la partecipazione e i rapporti sociali tra coloro che costituiscono un gruppo sociale (<sup>132</sup>), rende già evidente l'importanza della fiducia.

Le domande cinque e sei si riferiscono all'intensità del rapporto di fiducia ed alle sue giustificazioni rispetto alle cooperative, precedentemente misurato, rispetto all'impresa privata ed alla pubblica amministrazione valutato in termini di più forte, all'incirca uguale, più debole, non saprei, inserito nel questionario per individuare quanto il campione di intervistati percepisce l'impresa cooperativa come uno degli attori dello sviluppo locale del territorio.

Le domande d7 e d8, suddivise anch'esse per affermazioni da valutare in termini di pieno consenso, parziale, assenso, non saprei, possono essere catalogate come giudizio del passato e speranze future per le cooperative della valle dei laghi e risultano essere importanti per l'analisi della correlazione tra indici di risposte ed anche per la valutazione delle esternalità positive, di cui si riferirà in seguito.

Proseguendo con l'esposizione del questionario, alla domanda d9 si cerca di capire il ruolo delle imprese cooperative rispetto al territorio in cui operano, e questo dato risulta di fondamentale importanza per lo sviluppo del concetto di network cooperativo e di impresa cooperativa intesa come impresa territoriale o di comunità. Da legare alla domanda d9 anche la d11, in quanto in essa si cerca di esprimere dei giudizi delle cooperative rapportati all'ambito locale ed allo sviluppo economico-sociale del medesimo. Ritornando un passo indietro, la domanda d10 si presenta come elemento per la comprensione della effettiva conoscenza degli intervistati degli aspetti specifici delle imprese cooperative, quali democraticità, mutualità, collaborazione e reciprocità. La parte generale si conclude con il giudizio del valore aggiunto delle cooperative rapportato a diversi aspetti sociali, quali: aumento dell'occupazione, valorizzazione del territorio sotto l'aspetto economico e sociale, incremento delle attività produttive locali, miglioramento dei servizi disponibili per la comunità, riorganizzazione delle piccole strutture commerciali, per favorire le aree periferiche più disagiate e consolidamento dei rapporti umani propedeutici a nuove forme di solidarietà tra le persone.

Questa prima parte, che è stata classificata come “giudizi generici sulle cooperative della Valle dei Laghi”, è seguita da una parte esclusiva dedicata a coloro che non hanno rapporti con le imprese oggetto di studio ed è volta principalmente a capire perché questo

---

<sup>132</sup> Sabatini, F., Capitale Sociale e Sviluppo Economico, 2003.

rapporto manca, secondo delle giustificazioni che vanno dal non essere interessato all'attività della cooperativa al scegliere aziende diverse e più vantaggiose, passando per motivazioni di tipo personale e motivazioni legate alla qualità dei prodotti.

Si prosegue poi con i giudizi specifici sulle cooperative: viene chiesto di valutare, su scala da 1 a 7 diversi aspetti legati alle attività imprenditoriali delle cooperative: qualità varietà e prezzo dei prodotti, rapporto qualità prezzo, cortesia del personale, adeguatezza delle strutture, facilità nel reperire i punti vendita, tempi di attesa per la fruizione del servizio, e per le cooperative di conferimento anche la qualità del prodotto ottenuto, remunerazione del conferito e servizi vari prestati ai soci. Le domande successive sono volte ad individuare i motivi della scelta (c3) o non scelta (c4) dell'impresa cooperativa piuttosto che di un'altra, secondo una varietà di sei opzioni tra le quali è possibile sceglierne più di una: vicinanza rispetto al luogo di domicilio, qualità del servizio, vantaggi economici, il fatto che sia una cooperativa, d'eccellenza rispetto ad altre cooperative.

Si passa poi ad analizzare il contributo economico di ogni singola impresa cooperativa rispetto alla comunità, riferito a cinque ambiti: soci, comunità in generale, soggetti o gruppi svantaggiati, iniziative culturali e artistiche, iniziative sportive, contributo anch'esso valutato su di una scala di valori che parte dall'insufficiente, passa dal sufficiente al del tutto adeguato, per finire con la risposta di riserva, ovvero non so.

Nella sezione dedicata alle cooperative in particolare, viene dato risalto, attraverso la proposta di altre domande specifiche, a due delle quattro cooperative oggetto di studio: la Cassa Rurale e la Famiglia Cooperativa; questo per entrare ancora di più nel dettaglio di quelle che attualmente vengono considerate quella in miglior salute (la prima) e quella che più di tutte le altre imprese cooperative locali sta vivendo un momento di crisi.

L'ultima parte del questionario è dedicata esclusivamente ai soci, ai quali viene chiesto di dare una spiegazione puntuale della loro presenza o assenza alle assemblee sociali, considerato il vero momento di espressione di appartenenza del socio alla sua cooperativa; un giudizio sulla loro conoscenza dei vari responsabili ed amministratori ed una serie di giudizi sull'adeguatezza dei rapporti delle cooperative con: le altre cooperative del territorio, con le cooperative provinciali, con le istituzioni, le associazioni di rappresentanza e con le imprese private. Ultima richiesta volta ai soci è un giudizio sulle politiche di gestione dei servizi espresse in termini di qualità e varietà dei prodotti, rafforzamento della situazione patrimoniale, diminuzione dei prezzi, rapporto qualità/prezzo, commercializzazione dei prodotti delle imprese locali, cortesia del personale, adeguatezza delle strutture di vendita ed introduzione di nuovi servizi.

Il questionario così presentato può essere utilizzato per analizzare le valutazioni soggettive dei cittadini che riguardano:

- il grado di efficienza delle imprese cooperative sul territorio con il conseguente emergere dei punti di forza e di debolezza;
- l'intensità di appartenenza ed il riconoscimento della medesima da parte delle persone direttamente coinvolte nell'attività dell'impresa cooperativa;
- la capacità delle imprese cooperative di fare sistema e di generare esternalità positive sul territorio, esternalità che conducono a definire le cooperative attori principali di sviluppo locale.

Il campione a cui è stato sottoposto il questionario è stato scelto casualmente dalle liste degli elettori presenti in alcuni dei comuni che costituiscono la Valle dei Laghi, e quantitativamente i questionari raccolti sono 100. Il numero risulta essere circa il 1 % della comunità complessiva e, dati alla mano, risulta essere abbastanza omogeneo rispetto ai dati Istat raccolti nel volume Progetto preliminare (<sup>133</sup>) per lo sviluppo della Valle dei Laghi.

Analizzando rapidamente il contenuto del campione notiamo come su 100 questionari, gli intervistati maschi siano 43 e le femmine 57, rappresentano abbastanza bene le percentuali fornite dai dati Istat, per i quali in valle il 50,2% della popolazione è di sesso femminile, mentre il restante 49,8% è maschile.

Per quanto riguarda l'età del campione i risultati mostrano come ci sia una distribuzione alquanto equa tra le classi di età formulate. Numericamente, su 100 intervistati, 28 fanno parte della classe 20-30 anni, 28 della fascia 31-55, 38 in quella più consistente che raggruppa le età dai 56 ai 75 anni, e 6 per la restante al di sopra dei 75 anni. Le fasce sono state così definite in quanto la prima, 20-30, rappresenta il campione della popolazione dei giovani che spesso risiedono ancora con la famiglia, la seconda 31-55 rappresenta la fascia dell'età lavorativa, la terza 56-75 le fasce di popolazione vicine alla pensione, e l'ultima fascia rappresenta quella la popolazione anziana.

---

<sup>133</sup> Vedi nota precedente.

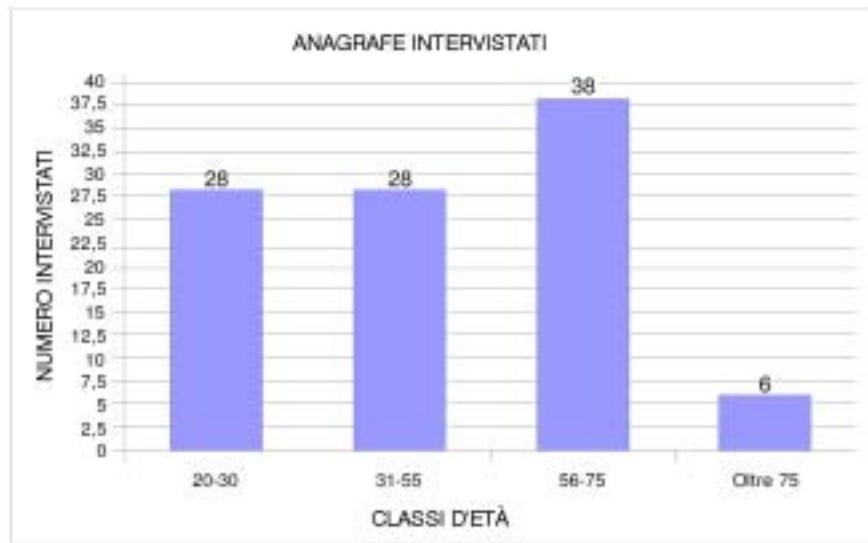


Grafico 1. Anagrafe classificata degli intervistati

Per quanto riguarda il livello di scolarizzazione i dati discostano leggermente da quelli forniti dalle elaborazioni dell'Istat solo per quanto riguarda il campione dei laureati, nel nostro caso l'11% del campione, per l'Istat, il 4,5 % della popolazione residente in Valle dei Laghi, mentre per gli altri livelli il dato sembra essere vicino alle fonti Istat.

Il grafico sotto riportato riassume le componenti del campione suddiviso in cinque fasce: nessun titolo di studio, licenza media, scuola professionale, istruzioni superiore e studi universitari.

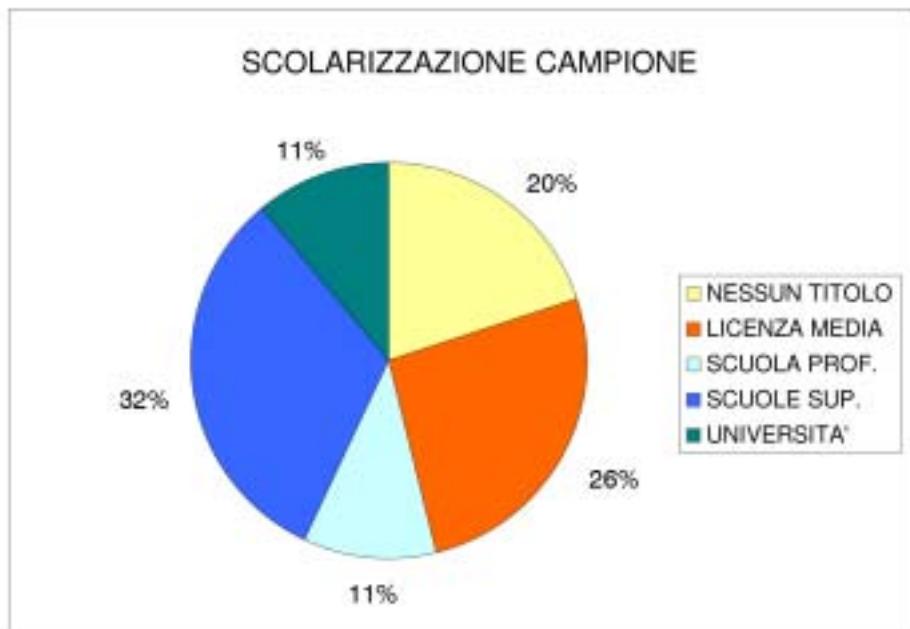


Grafico 2. La scolarizzazione del campione

Le ultime informazioni sul campione ineriscono al settore di occupazione degli intervistati, che bene rappresentano i 10 settori proposti nel questionario.

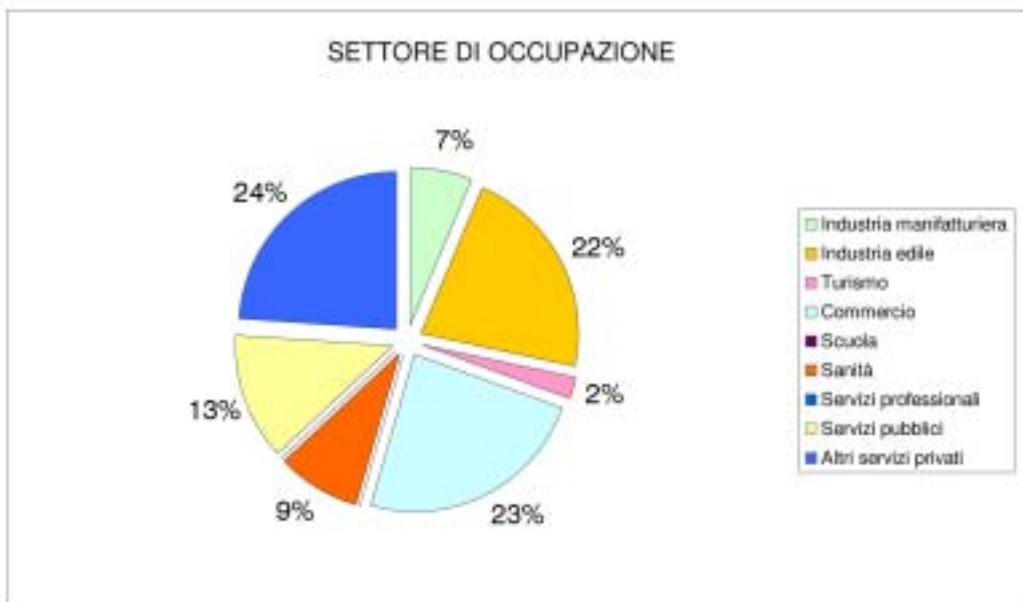


Grafico 3. I settori di occupazione del campione selezionato

Il campione raccolto, nel suo complesso, sebbene numericamente esiguo e frutto di una selezione casuale rappresenta bene i dati rilevati dal progetto preliminare della valle dei laghi.

I risultati quantitativi del questionario riescono a rendere molto bene la realtà della Valle dei Laghi: una valle ricca di risorse naturali ed umane nella quale uno degli attori più attivi è il movimento cooperativo, rappresentato principalmente da Cassa Rurale, Famiglie Cooperative, Cantina Sociale e Consorzio Ortofrutticolo.

L'analisi dei risultati dei questionari viene suddivisa in due parti: la prima è una pura rappresentazione descrittiva, che ha scopo espositivo; la seconda contiene la rielaborazione ed interpretazione dei dati ed è volta a supportare l'ipotesi fondante di questo lavoro, ovvero l'esistenza del network cooperativo della Valle dei Laghi.

Riportiamo i risultati percentuali delle domande più significative, sotto forma di tabella, per semplificare la lettura e l'interpretazione dei medesimi.

Alla domanda d2, “ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi migliorino la socialità ed in particolare la possibilità di incontrarsi e scambiare opinioni sulla situazione della comunità,” i soggetti intervistati hanno risposto nel modo seguente:

	<i>Del tutto d'accordo</i>	<i>Parzialmente d'accordo</i>	<i>Per nulla d'accordo</i>	<i>Non saprei</i>
Si, perché danno l'opportunità di incontrarsi spesso, di scambiare opinioni e di parlare di problemi	23%	58%	11%	8%
Si, perché contribuiscono a mantenere alta la fiducia reciproca	32%	50%	12%	6%
Si, perché permettono di contribuire alle decisioni che si prendono nella comunità	26%	47%	18%	9%
No, lo stare assieme nella comunità non è migliorato dalla presenza delle cooperative	5%	9%	75%	11%
No, la presenza delle cooperative aumenta i dissidi e l'insoddisfazione dei cittadini	0%	6%	92%	2%

Tab 1. Socialità delle cooperative

Nel proporre questa tabella è stata poi valutata la correlazione tra le prime tre serie di risposte e le ultime due, e da questa analisi emerge come tra le prime tre vi sia una correlazione forte, indice di uniformità di risposta, e lo stesso di verifica per le ultime due. L'intervistato dunque in merito ai giudizi positivi si esprime uniformemente, così come per quelli negativi. Nello specifico la correlazione tra le risposte positive è in media 0,36; significativa la correlazione tra le ultime due risposte, pari a 0,23. Per avere conferma dell'uniformità di risposta sono state correlate le risposte della terza e dell'ultima domanda, ed il risultato negativo di -0,16 attesta come vi è correlazione negativa, come era facile attendersi, siccome le due domande hanno significato opposto, anche se la relazione non è particolarmente forte.

Per quanto riguarda la domanda sul particolare rapporto di fiducia tra le cooperative ed i suoi stakeholders, il dato evidenzia come il 57% degli intervistati riconosca un rapporto diverso nei confronti delle cooperative, mentre il 27% non ravvisa alcuna differenza (il 16% non sa). In media la valutazione espressa sulla scala di valori da 1 a 7 in merito alla consistenza della fiducia degli intervistati rispetto alle quattro cooperative è molto buona, nello specifico per la Cassa Rurale è di 5,69, per la Famiglia Cooperativa è di 5,22, per la Cantina è 5,91 e per il consorzio è 5,07: Il risultato elevato riportato sulla fiducia induce a

rafforzare l'ipotesi di esistenza di un network cooperativo: infatti essa, quale elemento caratterizzante i distretti industriali, in quanto capace di ridurre i costi legati al controllo e di generare un capitale personale ed una reputazione che offre vantaggi non nel breve periodo, ma nel lungo termine (<sup>134</sup>), si inserisce anche come elemento caratterizzante il network cooperativo della valle dei Laghi. La fiducia è da considerarsi un capitale in quanto genera rendimenti futuri attraverso transazioni che altrimenti non sarebbero realizzate perché ritenute troppo rischiose.

Il dato esprime solo una mera votazione, ma altro risultato interessante emerge dall'incrocio delle risposte alle domande d3 e d4. Infatti, analizzando i dati simultaneamente emerge come chi si esprime favorevolmente rispetto al fatto di credere che tra le cooperative esista un particolare rapporto di fiducia dia un voto in media più alto per cassa rurale e famiglia cooperativa, ma lo stesso non vale per le cooperative di conferimento. Per cantina sociale e consorzio, gli intervistati che non credono in un rapporto di fiducia particolare, danno un giudizio in media più alto rispetto alla loro fiducia nei confronti delle medesime. Il risultato può essere dovuto al fatto che Cassa Rurale e Fam. Cooperativa hanno un peso sociale maggiore di Cantina Sociale e Consorzio Ortofrutticolo.

La tabella sotto riporta le medie dei voti valutati su scala da 1 a 7

	<i>Si, fiducia più alta</i>	<i>No</i>	<i>Non saprei</i>
Cassa rurale	6,11	5,12	5,07
Famiglia cooperativa	5,48	4,85	4,79
Cantina sociale	5,64	5,67	5
Consorzio ortofrutticolo	5,06	5,18	4

Tab. 2 Media dei voti

Il concetto di fiducia risulta esse importante alla luce di alcune considerazioni teoriche che occorre riportare. Anzitutto, dal punto di vista strettamente economico, l'impresa cooperativa, poggiando la sua organizzazione su relazioni di fiducia e sulla coerenza tra

---

<sup>134</sup> Gabi dei Ottati, Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale, Franco Angeli, Milano1995.

motivazioni personali e obiettivi sociali, può contare su minori costi di coordinamento e di controllo, minimizzando il rischio di comportamenti disregarganti. Spostandoci invece su una sfera meno economica e più sociale “le comunità dipendono da relazioni di reciproca fiducia, e non possono svilupparsi a prescindere da questa condizione (Fukuyama) (<sup>135</sup>)”; la fiducia viene considerata infatti ingrediente fondamentale del capitale sociale (<sup>136</sup>), che si definisce come insieme di relazioni di reti fiduciarie formali ed informali che stimolano la reciprocità e la cooperazione, come struttura di relazione tra persone, relativamente durevole nel tempo, atta a favorire la cooperazione e perciò a produrre, come altre forme di capitale, valori materiali e simbolici (<sup>137</sup>).

Il dato della fiducia legato ai buoni risultati emersi nella sezione relativa al contributo della comunità permettono di individuare la presenza di un capitale sociale forte nel territorio della Valle dei Laghi, avvalorando il pensiero di Putman, per il quale “le reti di impegno civico, come le associazioni locali, i cori, le cooperative, i club sportivi, i partiti di massa e altri gruppi simili sono le espressioni delle interazioni orizzontali e sono componenti cruciali del capitale sociale. Quanto più una comunità ha questi elementi, tanto più è probabile che i cittadini collaboreranno tra loro a vantaggio di tutti (<sup>138</sup>)”. Si aggiunge inoltre come la struttura a rete risulti essere uno strumento attraverso il quale le informazioni e la fiducia circolanti tra i soggetti coinvolti aumentano il loro potere rispetto anche ad altri fattori esterni. Sostiene Coleman (2005) che, come le altre forme di capitale, il capitale sociale è produttivo e rende quindi possibile il conseguimento di obiettivi che altrimenti non sarebbero raggiungibili (<sup>139</sup>).

L’idea che fonda quanto appena espresso è che l’economia venga considerata in modo differente: il valore economico non è statico a priori, ma è il prodotto di storie di persone che cercano di migliorare la loro vita e la loro condizione (<sup>140</sup>), proprio quanto la cooperazione ha fatto nella prima fase della sua vita e quanto continua a fare nel presente.

L’analisi prosegue con la sezione dedicata al rapporto tra cooperative e imprese private/pubblica amministrazione. Il 41% degli intervistati ritiene di aver più fiducia in un’impresa cooperativa rispetto ad una privata, il 44% si esprime nel medesimo modo rispetto

---

<sup>135</sup> Fukuyama, F., *Fiducia*, Milano, Rizzoli, 1996.

<sup>136</sup> Putman, R., *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano, 1993.

<sup>137</sup> Mutti, A., *Capitale Sociale e Sviluppo. La fiducia come risorsa*, Bologna, Il Mulino, 1998.

<sup>138</sup> Putman, 1993, *Ibidem*.

<sup>139</sup> Coleman, J.S., *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna, 2005.

<sup>140</sup> Bonomi, A. e Rullani, E., *Il capitalismo personale. Vita al lavoro*, Torino, Einaudi, 2005.

però a pubblica amministrazione. Coloro che non ravvisano differenze sono il 51% rispetto ai privati ed il 44% rispetto sempre a pubblica amministrazione. Quale spunto ci può lasciare questo dato? Indubbiamente che l'impresa cooperativa ha assunto un ruolo importante all'interno delle economie locali, assumendo non solo la funzione di impresa nata per reagire alle situazioni di monopsonio di mercato ma conquistando:

1. il ruolo di struttura efficiente ed efficace, dal ruolo di primaria importanza nelle economie locali;
2. il ruolo di impresa territoriale e di comunità, capace di sviluppare, si pensi alle casse rurali, politiche si sostegno alle famiglie, alle attività imprenditoriali, alla iniziative sociali, degne di una pubblica amministrazione.
3. il ruolo di attore capace di soddisfare la domanda di beni pubblici o di interesse collettivo, che le istituzioni non riescono a soddisfare completamente (Weisbrod)

I dati raccolti in questa sezione quindi contribuiscono a rafforzare l'idea che lo sviluppo locale non si identifica esclusivamente con un determinato modello organizzativo e non riguarda solo le attività manifatturiere o industriali ma l'elemento essenziale che lo contraddistingue è costituito dalla capacità dei soggetti locali di collaborare per produrre beni collettivi che arricchiscono le economie esterne, ma anche per valorizzare beni comuni come il patrimonio ambientale e storico-artistico, il patrimonio della comunità<sup>(141)</sup>. Nel nostro caso possiamo affermare che le istituzioni contribuiscono a costruire processi di innovazione e di sviluppo mentre le cooperative generano lo specifico capitale sociale che è radicato ed appartiene a quel determinato sistema locale di riferimento.

Per avvalorare l'ipotesi su esposta di efficacia attribuita alle cooperative sono stata comparate le risposte sull'espressione del voto di fiducia rispetto alle cooperative (domanda D4) ed alcune risposte legate al concetto di efficienza d'impresa, nella fattispecie la domanda d10\_3, d10\_6. L'incrocio dei risultati evidenzia come chi attribuisce un giudizio sulla fiducia elevato sia altrettanto convinto del fatto che le cooperative siano imprese efficienti sul territorio. Infatti, il 77% degli intervistati che hanno dato un giudizio maggiore/uguale a 5/7 sulla fiducia rispetto alla Famiglia Cooperativa, hanno poi risposto di essere pienamente d'accordo rispetto all'affermazione “le cooperative sono imprese che garantiscono vantaggi economici anche ai non soci/alla comunità”, elaborazione che assume percentuali ancora più alte, 93% rispetto alla Cassa Rurale. Si riconosce quindi il van-

---

<sup>141</sup> Triglia, C., Sviluppo Locale. Un progetto per l'Italia, Laterza, Roma-Bari, 2005.

taggio che ha l'impresa cooperativa di guardare oltre la sua capacità reddituale su un orizzonte medio lungo evitando le problematiche legate alla massimizzazione del valore delle azioni nel breve periodo. Nelle cooperative le riserve, indivisibili, sono a vantaggio di tutta la collettività e delle generazioni future, secondo una mutualità che si proietta all'esterno e si sviluppa nel tempo. Evidenza di ciò sono le percentuali che si rilevano rispetto all'affermazione "sono pienamente d'accordo sul fatto che le imprese cooperative sono imprese nelle quali c'è collaborazione tra tutti e favoriscono la collaborazione tra i cittadini", con il 92% delle persone che si esprimono in fiducia con votazioni maggiori uguali a 5/7 rispetto alla famiglia Cooperativa e con l'80% rispetto alla Cassa Rurale.

Per gli intervistati che hanno rivelato il loro maggior sentimento di fiducia rispetto alle cooperative, importanza assume il fatto che esse siano imprese democratiche molto legate al territorio, ma non di meno viene valutato l'aspetto della mutualità. Complessivamente oltre l'85% dei risultati si allinea a quanto detto sopra, dimostrando come la natura dell'impresa cooperativa sia compresa e condivisa, come sia radicata nel territorio e nella comunità e dotata di stabilità e da questo si può concludere come l'impresa cooperativa sia capace di evitare alcune degenerazioni del capitalismo, svincolato dalle esigenze ma anche dagli apporti in termini di cultura, valori, professionalità che possono provenire dal contesto locale di riferimento, produttore di capitale fisso sociale.

La sezione dedicata al passato ed al futuro delle cooperative rende meglio il concetto espresso in precedenza. Viene chiesto se si riconosce che le imprese cooperative:

- 1.) abbiano contributo alla redistribuzione locale delle risorse (i concordi sono l'82%)
- 2.) abbiano aiutato le altre imprese a conservarsi e crescere (in totale i concordi sono l'83% e si pensi al supporto dato imprese agricole che subivano lo sfruttamento degli intermediari e delle imprese di trasformazione in mercati monopsonistici dove veniva impostato un prezzo incapace di soddisfare anche solo le necessità di sopravvivenza senza generare profitto alcuno)
- 3.) abbiano contribuito al sostegno delle persone più deboli

Le aspettative per il futuro sono positive in quanto viene riconosciuta:

- 1.) la competitività delle imprese cooperative, quasi dal 90% degli intervistati
- 2.) la capacità delle stesse di innovare, per l'85%
- 3.) l'interesse che riescono a generare attorno a se stesse, 70% dei concordi

La tabella sotto riportata li riassume tutti i risultati raccolti in merito

	<i>Del tutto d'accordo</i>	<i>Parzialmente d'accordo</i>	<i>Per nulla d'accordo</i>	<i>Non saprei</i>
Si, perché i guadagni derivanti da queste imprese sono rimasti alla comunità	44%	38%	6%	12%
Si, perché hanno aiutato anche le altre imprese della comunità a conservarsi e crescere	53%	30%	4%	13%
Si, perché hanno aiutato alcune persone più bisognose sostenendole economicamente	17%	33%	7%	43%
No, non hanno contribuito significativamente alla crescita economica della comunità	2%	3%	88%	7%
No, la loro presenza ha impedito la crescita di altre iniziative che sarebbero state più vantaggiose per la comunità	1%	6%	86%	7%

Tab. 3 Dati percentuali “Ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi abbiano contribuito in passato alla crescita economica della comunità?”

	<i>Del tutto d'accordo</i>	<i>Parzialmente d'accordo</i>	<i>Per nulla d'accordo</i>	<i>Non saprei</i>
Si, perché sono imprese competitive che arricchiscono la comunità	48%	41%	7%	4%
Si, perché sono imprese capaci di innovare	38%	47%	9%	6%
Si, perché c'è sempre maggiore interesse nei confronti delle cooperative	34%	36%	15%	15%
Si, perché non c'è la possibilità che si sviluppino imprese diverse	16%	14%	64%	6%

Tab. 4 Dati percentuali “Ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi continueranno anche in futuro a contribuire alla crescita economica della comunità?”

L'importanza delle risposte legate al passato e la positività che viene presentata per la sezione relativa al futuro esprimono la continuità che l'impresa cooperativa assume per i vari stakeholder nel tempo, andando in parte a smentire quanto affermato da Hasmann (1996), secondo il quale le imprese cooperative sono destinate a trasformarsi in imprese capitalistiche oppure ad uscire dal mercato, mano a mano che i mercati diventano più competitivi e all'attenuarsi delle asimmetrie informative. Anzi, al contrario, gli intervistati hanno riconosciuto il merito di aver contribuito nel passato a generare benessere nella comunità e credono che lo faranno anche in futuro, grazie anche alla capacità delle imprese cooperative di innovare (e di innovarsi, nota personale) nel tempo.

Per quanto riguarda la percezione dell'aiuto che le cooperative rivolgono al territorio, gli intervistati percepiscono una presenza ed un contributo sufficiente, ma esprimono il loro desiderio di vedere le stesse più coinvolte rispetto ad iniziative culturali e sportive, così come rispetto alla comunità in genere. La correlazione media tra le serie di risposte raccolte per la domanda d9 risulta essere pari a 0,32 quindi sufficientemente elevata per affermare che le diverse percezioni sono tra loro legate.

La domanda d10, composta da 9 affermazioni sulle quali gli intervistati vengono chiamati a rispondere in termini di accordo pieno, parziale, disaccordo, raccoglie una molteplicità di spunti che vale la pena analizzare singolarmente. L'81% del campione esprime un parere complessivamente (pienamente + parzialmente d'accordo) favorevole sul fatto che un sistema di cooperative lavorino meglio di una singola cooperativa, avvalorando il pensiero che nella rete o network di cooperazione ci sia la possibilità di avvantaggiarsi di, definiamole così, economie di cooperazione, nelle quali le risorse, il know how, la fiducia, la democrazia e la mutualità congiunte derivanti dallo spirito cooperativo, aumentano il loro valore con l'aumentare della collaborazione tra le cooperative. Elevato anche il numero di persone che pensano che il contributo delle cooperative non sia rivolto solo ai soci, ma che credono che le cooperative creino esternalità positive su tutto il territorio (per questo vedere i capitoli successivi) e su tutta la collettività. Emergono delle perplessità in merito all'equità della ripartizione delle risorse delle imprese cooperative: le risposte di suddividono in quattro parti uguali tra i concordi pieni, tra i parziali, i discordi e i non so, lasciando dei dubbi in merito alle risposte; stesso risultato di verifica l'affermazione legata alla collaborazione tra gli attori delle stesse ed i cittadini. Altro dato confortante il quasi totale accordo sul fatto che le cooperative siano imprese che lavorano bene come le altre, a rafforzare nuovamente l'idea che anche nei sistemi economici moderni l'impresa cooperativa sia non meno importante delle altre e che possa perdurare nel tempo.

Nella sezione successiva si evidenziano altre risposte volte a rafforzare il pensiero espresso finora: che le cooperative siano imprese di comunità si capisce dal fatto che l'80% del campione ritiene che migliorino la comunità perché hanno a cuore i nostri bisogni e perché lavorano a favore della comunità; che abbiano un ruolo di attore politico si evince dal fatto che un buon 62% del campione ritiene che le cooperative abbiano un peso politico all'interno della comunità; che siano imprese che assumono una funzione sociale emerge dalla marcato accordo riguardo al sostegno che esse offrono ai piccoli produttori (80%) ed al fatto che sono imprese più vicine al consumatore (97%); al fatto che siano imprese efficaci ed efficienti, l'85% delle risposte in disaccordo sul fatto che siano imprese antiquate che rallentano lo sviluppo della zona.

In questa sezione occorre sottolineare come le cooperative siano imprese di comunità non solamente perché è un'evidenza dei dati raccolti dal questionario, ma anche per altre considerazioni di carattere societario. Le cooperative infatti non hanno un proprietario unico: non lo sono i soci attuali in quanto essi le ricevono da altri e se decidessero di scioglierla i beni andrebbero devoluti al movimento della cooperazione. In più, la già articolata proprietà della cooperativa, si complica se si completa l'elenco dei soci attuali con quelli che li hanno preceduti e con quelli che li seguiranno. In tutto questo però emerge una considerazione: sebbene i soci si susseguono tra passato e presente, la cooperativa rimane nel suo territorio di riferimento, territorio che diventa il vero padrone della cooperativa: per questo la cooperativa può essere considerata una impresa di comunità a tutti gli effetti. Le coop sono spesso caratterizzate dalla presenza di riserve indivisibili, che quindi appartengono più alla comunità che agli individui e/o perché sono molto radicate sul territorio. I controllori sono molto spesso soggetti locali ed a volte sono più di una categoria (nelle coop multi-stakeholder).

Dati molto positivi emergono dall'ultima sezione di analisi generica delle cooperative. Il campione ha infatti espresso le sue preferenze rispetto al valore aggiunto delle cooperative rispetto ad alcuni aspetti come segue:

	<i>Decisamente sì</i>	<i>Si, abbastanza</i>	<i>Né sì né no</i>	<i>Decisamente no</i>
Aumento dell'occupazione	49%	39%	11%	1%
Migliore sfruttamento del territorio	32%	46%	19%	3%
Aumento della circolazione del denaro	46%	43%	9%	2%
Aumento delle attività produttive locali	37%	51%	10%	2%
Aumento dei servizi disponibili nella comunità	38%	51%	9%	2%
Riduzione delle carenze di negozi e strutture	38%	37%	15%	10%

Tab. 5 Percentuali risposte sviluppo locale

Si può notare come complessivamente i concordi siano sempre superiori al 75% del campione, avvalorando l'ipotesi per la quale le cooperative possano essere considerate come vere e proprie attrici economiche, motori di sviluppo locale e come imprese di comunità, evidenziando come non siano soltanto dei nessi di relazioni contrattuali, ma rispecchino una comunità nella quale l'autocoscienza e la cultura dei suoi membri, valori di responsabilità, democrazia, solidarietà, attenzione verso gli altri, non sono delle mere sovrastrutture o dei semplici optional ma fattori di pluralismo vitale (<sup>142</sup>). Aumento dell'occupazione significa più disponibilità di reddito per la famiglia, e quindi più consumo e/o più risparmio, così come l'aumento della circolazione del denaro. Più attività produttive significa più innovazione, più ricerca, più apertura alle frontiere non solo regionali ma internazionali. Più servizi per la comunità significa più benessere per tutti. Più lavoro, più soldi, più attività, più servizi e più strutture significa sviluppo, e se limitiamo il raggio d'azione su di un ambito più ristretto significa sviluppo locale.

Passando alle giustificazioni del mancato rapporto con le cooperative possiamo evidenziare come per Cantina e Consorzio il fatto sia legato al non essere proprietario di terreni agricoli coltivati a frutteto, e quindi non essere direttamente interessati all'attività specifica della cooperativa. Per quanto riguarda la cassa rurale le cause del mancato rap-

---

<sup>142</sup> Caselli, L., ibidem.

porto è legata alla comodità di avvalersi di altri istituti di credito e, solo per il 2% degli intervistati, perché non è così vantaggiosa come altre banche. Diverso il discorso per quanto riguarda la famiglia cooperativa: la facilità di muoversi dalla valle alla città e la presenza anche in loco di grossi magazzini di distribuzione rendono le cooperative più soggette a competere sul mercato; ne consegue che i residenti sono disposti a spostarsi in città per ricercare una maggiore gamma di prodotti, cosa che i piccoli negozi di paese non possono garantire, trovando talvolta prezzi migliori. Nel questionario questo dato emerge con chiarezza, in quanto più del 50% rileva come altrove i prezzi e la qualità dei prodotti sia migliore.

Nella sezioni dei giudizi specifici sulle cooperative vengono inizialmente giudicate le quattro imprese in oggetto, poi invece l'attenzione viene concentrata su famiglia cooperativa e cassa rurale, che, come detto in precedenza, risultano essere quella con maggiori esigenze di restyling, la prima, e quella con maggior peso sul panorama non solo locale, ma anche regionale.

Per quanto riguarda il rapporto di fruizione dei servizi, maggiore il dato di partecipazione rispetto a famiglia cooperativa e cassa rurale rispetto a cantina e consorzio, fruizioni che in media conducono gli intervistati a rilasciare un giudizio buono sui medesimi. Per quanto riguarda la Famiglia Cooperativa molto positivo il voto medio legato alla facilità di raggiungimento dei luoghi di vendita e distribuzione, 6,38 su 7, così come il voto sulla qualità e la varietà del prodotto, 5,5. I giudizi più negativi si riscontrano nelle voci inerenti i prezzi ed il rapporto qualità prezzo. In questo quadro complessivo emerge la fotografia della situazione attuale delle famiglie cooperative: ottima presenza sul territorio con molti punti vendita vicini alle famiglie ed al consumatore, ma difficoltà nel rimanere competitive sul mercato, data la presenza di altri negozi più competitivi sul mercato. Per quanto riguarda la Cassa Rurale, voti molto buoni vengono espressi rispetto alla competenza e cortesia del personale ed alla vicinanza degli sportelli, mentre si raggiunge la sufficienza per quanto riguarda il prezzo dei prodotti, ovvero costo dei prestiti e remunerazione degli investimenti. Anche in questo caso si percepisce l'importanza che l'istituto di credito assume sul territorio e per le persone che vi abitano, anche se, i giudizi non molto elevati sui prezzi dei prodotti, secondo chi scrive, sono anche dovuti alla non approfondita conoscenza degli stessi da parte dei clienti.

Possiamo analizzare complessivamente i giudizi rilasciati per consorzi e cantina sociale, essendo imprese che differiscono quasi esclusivamente per il prodotto conferito; per quanto riguarda la qualità del prodotto ed il suo prezzo gli intervistati si sono espressi

molto positivamente, voto medio 6 su 7, così come per la vicinanza dei luoghi di distribuzione e vendita. Si percepisce molto bene la differenza di prezzo del conferito tra uva e mele, con una soddisfazione di gran lunga più elevata per chi conferisce la prima (6 su 7) rispetto alle seconde (voto 4,5 su 7), verificando come effettivamente nell'ultimo decennio il prezzo dell'uva sia di gran lunga più soddisfacente rispetto a quello delle mele.

Per la maggior parte degli intervistati, il fatto di aver scelto queste cooperative e non altre è legato alla vicinanza delle medesime sul territorio, risultato ovvio, e, per un 15% degli intervistati, anche perché il servizio è migliore rispetto ad altri negozi/banche; il fatto che l'attività svolta non sia di interesse è la motivazione più corposa che viene rivelata rispetto al perché non essere socio di una cooperativa.

Per quanto riguarda l'aiuto economico delle cooperative rispetto ai vari aspetti proposti (soci, comunità, soggetti svantaggiati, iniziative culturali, iniziative sportive), evidenziamo come il giudizio rispetto ai soci sia molto più alto per cantina sociale e consorzio che per famiglia cooperativa e cassa rurale; il dato viene spiegato con l'influenza del ristorno, diretto ed immediato per le cooperative di conferimento, non tangibile invece per cassa rurale e famiglia cooperativa che non restituiscono denaro per il conferimento, ma offrono un servizio più agevolato. Tutti gli intervistati invece concordano in merito alla vicinanza delle cooperative rispetto a territorio, cultura ed attività sportive.

Nella sezione specifica sulla famiglia cooperativa si scoprono i punti di debolezza che legano il suo operato e le possibili strategie da proporre per il suo rilancio nell'immediato futuro; la percezione che il cliente rivela è quella di un'impresa dove i prezzi comunque sono in media con quelli degli altri negozi (il 62% degli intervistati lo rivela) se non più alti in alcuni casi, ma dove, al di là di tutto, il cliente si rivolge per il particolare rapporto di fiducia che si instaura tra cliente ed operatore. Considerando che dal questionario emerge il desiderio di veder commercializzati di più i prodotti locali, proprio in questo le famiglie cooperative dovrebbero concentrarsi per poter contribuire allo sviluppo locale seguendo due direttive distinte e non più una sola: quella del mero servizio commerciale e quella della valorizzazione delle attività produttive locali.

Per quanto riguarda il ruolo della Cassa Rurale, che nel caso specifico risulta essere l'unico istituto di credito presente sul territorio, gli intervistati riconoscono la sua importanza soprattutto per il contributo che apporta alle famiglie, ma anche per il suo ruolo attivo nella promozione di attività imprenditoriali ed attività innovative. I dati relativi alla conoscenza dei cliente e dei soci, nonché quelli sul radicamento nel territorio locale mostrano come la cassa rurale sia effettivamente la cassa rurale dei cittadini della valle dei

Laghi, ma viene chiesto un ulteriore impegno per quanto riguarda il costo dei prestiti e la remunerazione dei depositi.

Dati molto positivi si rilevano anche nella sezione relativa ai soli soci: in media, l'85 % dei soci intervistati crede che le cooperative abbiano una conoscenza profonda della realtà in cui sono radicate, imputando questa conoscenza profonda al fatto che le scelte delle cooperative sono affini e attente allo sviluppo del sistema produttivo locale. La media dei risultati inerenti le politiche di gestione dei servizi delle cooperative, valutati su una scala da 1 a 3, dove 1 rappresenta il "va bene così", il 2 il "da migliorare un po" ed il 3 "da migliorare decisamente" risulta essere 1,46, il che significa che complessivamente le politiche di gestione vadano bene, sebbene ci siano delle criticità su cui soffermarsi per poter raggiungere un maggiore grado di efficienza. Da migliorare, per le cooperative in generale sono i prezzi: quello dei prodotti per Famiglia Cooperativa, Cantina e Consorzio, quello dei prestiti per la Cassa Rurale.

Dato molto importante da rilevare è che più del 90% dei soci intervistati intende rimanere tali il più a lungo possibile, lasciando intendere come il credo delle imprese cooperative, una volta fatto proprio, sia difficile da abbandonare.

Possiamo concludere questa prima parte descrittiva affermando come emerga chiaramente l'idea di un territorio fortemente coinvolto nello spirito e nella filosofia cooperativa, un coinvolgimento non passivo, ma in continua evoluzione. È proprio a questa esigenza di innovazione e di rincorsa ai cambiamenti della società e del territorio che le cooperative devono volgere le loro attenzioni, rafforzando maggiormente la loro naturale capacità di fare sistema ed inter cooperazione, per permettere uno sviluppo locale che rispecchi i principi fondamentali di democraticità, reciprocità e mutualità.

#### 4.1. La definizione del network cooperativo della Valle dei Laghi

Sebbene i dati raccolti dai 100 questionati, elaborati dal punto di vista puramente quantitativo, lascino intendere che vi sia la presenza di quello che ora definiamo Network cooperativo, è stato affrontato un ulteriore lavoro di elaborazione per poter affermare, con maggiore convinzione che il Network è effettivamente presente ed importante per lo sviluppo del territorio della Valle dei Laghi.

I 100 intervistati sono stati aggregati e riclassificati sulla base di un criterio di inclusione o esclusione rispetto al network cooperativo. È stata definita una nuova classifica-

zione del campione, suddiviso tra intervistati dentro il network e intervistati fuori dal network. Il campione che rientra nella prima classificazione risulta essere quello che partecipa, indistintamente da socio, cliente o dipendente, ad almeno due delle quattro cooperative costituenti il questionario, mentre all'altra suddivisione appartengono tutti gli altri. Per chi scrive infatti, vivere il network cooperativo significa avere più di un singolo rapporto con le cooperative del territorio, visto e considerato che per la maggior parte delle persone che hanno risposto di avere un solo rapporto con le cooperative, questo risulta essere o con la famiglia cooperativa come cliente, o con la Cassa Rurale come cliente, fatto alquanto probabile, in quanto le famiglie cooperative sono molto presenti sul territorio con circa un negozio per paese, e la Cassa Rurale risulta coprire una percentuale della popolazione del territorio superiore all' 82%. Così riclassificati, gli intervistati dentro il network sono 76 su 100, ed i restanti 24 vengono considerati fuori dal network.

Il primo dato aggregato che ci fa capire come in effetti si possa parlare di network cooperativo è il risultato della domanda “ritieni che tra le cooperative della valle e i loro stakeholder vi sia un rapporto di fiducia che va al di là delle semplici transazioni commerciali?”. Gli intervistati dentro il network si sono dimostrati molto più convinti nel rispondere sì alla domanda, circa il 62%, mentre nettamente più debole è stata la risposta di coloro che vengono considerati fuori dal network, a testimoniare come i partecipanti alla rete riconoscano il loro ruolo di parte attiva alla vita delle cooperative.

Altro risultato importante per la definizione del network è il dato sulle medie di giudizio sulla fiducia nei confronti delle varie cooperative. Il campione classificato come interno al network aggiudica un voto di fiducia nei confronti delle cooperative più alto rispetto a chi viene considerato fuori dal network. Seguendo l'approccio di Fukuyama (1996), secondo il quale “le comunità dipendono da relazioni di reciproca fiducia e non si possono sviluppare a prescindere da questa condizione” possiamo attribuire molta importanza al risultato rilevato inerente il giudizio sulla fiducia nella Valle dei Laghi: se la rete di cooperative produce all'interno di una specifica comunità un senso di fiducia marcato per chi è direttamente coinvolto in essa e comunque gli esterni ne rilevano anch'essi l'importanza, significa che assume un ruolo importante nella costituzione del capitale sociale, del quale è l'elemento principale (Putnam 2004). Conseguentemente possiamo affermare come i processi evolutivi di una comunità non siano solamente legati alla logica di crescita industriale o alla logica della crescita del capitale fisico, ma che siano in parte determinati anche dalla crescita del capitale sociale inteso come insieme di relazioni di reti fiduciarie

formali ed informali che stimolano la reciprocità e la cooperazione (<sup>143</sup>). Questa concezione di evoluzione sociale implica il considerare l'economia come una "forma di vita" (Bonomi e Rullani 2005) ed il valore economico non come statico a priori, ma come prodotto da relazioni personali intercorse tra individui che cercano, attraverso queste medesime relazioni, di migliorare la loro vita. Shumpeter (1977), nel concetto di distruzione creatrice si riferiva essenzialmente al capitalismo; ma se consideriamo i pionieri del movimento cooperativo, da Rochdale a don Guetti, alla stregua degli innovatori shumpeteriani, come riferito nei capitoli precedenti, possiamo parallelamente trasporre il concetto di innovazione capitalistica a quella di innovazione culturale e sociale, riferendoci per esempio all'evoluzione istituzionale e quindi al cambiamento delle abitudini individuali e delle routine organizzative (Hodgson, 2006). Le cooperative di fine 1800 hanno cambiato il sistema capitalistico ma hanno cambiato anche il sistema socio culturale del territorio, infondendo attraverso il loro messaggio, una maggiore attenzione alla solidarietà, alla reciprocità, alla mutualità ed infondendo un maggior senso di fiducia verso tutti gli interessati.

	<i>Dentro il network</i>	<i>Fuori dal Network</i>
Cassa Rurale	5,87	5,09
Famiglia Cooperativa	5,29	4,85
Cantina Sociale	5,74	5
Consorzio Ortofrutticolo	5,12	4,8

Tab. 6 Valutazione, da 1 a 7, della fiducia verso le cooperative

Il giudizio rispetto al network cooperativo è avvalorato dal risultato della fiducia delle cooperative comparato alle imprese private ed alla pubblica amministrazione. I partecipanti al network credono che la fiducia verso la cooperative si più alta rispetto alle imprese private per il 44,70% dei casi, percentuale maggiore, seppur di poco, rispetto a chi, nel network, non riscontra differenze. Gli esterni al network, avvalorando l'ipotesi che il network generi esternalità positive, rispondono nel 41,7% dei casi che la fiducia verso le cooperative è più elevata rispetto alle imprese private, dato minore rispetto all'uguaglianza, ma comunque significativo.

---

<sup>143</sup> Mutti A. (1998), Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa, Il Mulino, Bologna.

Prima di procedere con l'analisi dei dati occorre soffermarsi sul concetto di esternalità, sul quale poi verrà concentrato l'esito di alcune dati del database. Le esternalità si verificano quando l'azione di un soggetto causa delle conseguenze (positive o negative) nella sfera di altri soggetti, senza che a questo corrisponda una compensazione in termini monetari (ovvero venga pagato un prezzo definito attraverso una libera contrattazione di mercato). In questo senso, un'esternalità è un bene per il quale non esiste un prezzo di mercato.

In particolare esistono:

- esternalità di **consumo**, presenti nei casi in cui il consumo del bene da parte di un individuo influenza il livello di **utilità** di un altro individuo. Possono essere *negative* se ad esempio il nostro vicino ascolta musica in piena notte, così danneggiando la nostra utilità "sonno", *positive*, se ad esempio la musica risulta essere di nostro gradimento in quel particolare momento.
- esternalità di **produzione**, rilevabili quando l'attività di produzione di un'impresa può danneggiare o avvantaggiare la produzione di un'altra. Un esempio classico di esternalità di produzione positiva può essere l'adiacenza di un frutteto ad un allevamento di api, uno negativo è l'inquinamento di un fiume ad elevata pesosità da parte di una fabbrica.
- esternalità di **rete**  
positive, quando il valore di un bene per un individuo aumenta all'aumentare delle persone che posseggono lo stesso bene (esternalità di rete dirette), o all'aumentare dei prodotti complementari (esternalità di rete indirette). Ad esempio l'utilità del telefono cresce con il numero di utenti collegati e che quindi è possibile chiamare e il formato standard mp3 al crescere della sua diffusione (esternalità di rete dirette). L'utilità del combustibile gas-auto aumenta al crescere del numero di pompe di benzina che lo vendono (esternalità di rete indiretta). Gli **standard** sono strumenti per creare esternalità di rete positive.  
negative, quando l'utilità di una infrastruttura diminuisce all'aumentare dell'utilizzo che se ne fa

Nel caso dei dati del questionario si può parlare di esternalità di rete, poiché la presenza dei servizi e dei prodotti delle cooperative influenza indirettamente anche chi non le utilizza. Anche nei risultati del questionario riguardante lo studio compiuto ad Isera (<sup>144)</sup>

---

<sup>144</sup> Cooperazione e sviluppo Locale: 100 anni di esperienza ad Isera, a cura di Carlo Borzaga, Osiride, Rovereto, 2007.

emerge la presenza di esternalità positive dovute al fatto che il radicamento locale e la fitta rete di relazioni interpersonali legate alle tre cooperative hanno permesso di mantenere vivo un tessuto socio-economico che altrimenti sarebbe stato assorbito dal centro urbano di Rovereto, ed è per questo che anche ad Isera la distribuzione di risorse da parte delle cooperative a favore di iniziative sociali, culturali, artistiche e sportive ha un profondo significato in una zona in cui le comunità locali rappresentano da sempre la parte viva del tessuto sociale.

I dati che dimostrano quanto detto sopra emergono dall'analisi delle domande d9 e d12 del questionario, la prima inerente al contributo delle cooperative rispetto al territorio, la seconda concentrata sul valore aggiunto che le cooperative creano sul territorio.

**Tab. 7 Percentuale risposte decisamente sì, le cooperative aiutano la comunità rispetto a:**

<i>Si, le cooperative aiutano molto la comunità rispetto a:</i>	<i>Dentro il network</i>	<i>Fuori dal network</i>
La comunità in generale	13,20%	16,7%
Le iniziative culturali	25%	29,20%
Le iniziative sportive	35,50%	37,50%

Nella tabella sopra riportata notiamo come gli esterni al network abbiano risposto positivamente rispetto agli altri in merito al contributo positivo delle cooperative rispetto a comunità, iniziative culturali e sportive, avvalorando l'ipotesi che le cooperative abbiano creato delle esternalità positive verso chi non è direttamente coinvolto nelle loro attività. Lo sviluppo economico e sociale di una comunità non può essere legato solamente al criterio di efficienza economica: il rapporto tra persone e impresa non si esaurisce nello scambio economico ma è per sua natura multilaterale e coinvolge aspetti psicologici, relazionali, reputazionali, identitari che coinvolgono la fiducia reciproca, il senso di equità, la lealtà, la solidarietà. Il ruolo della cooperazione diventa in questo modo fondamentale, ed i dati inerenti al rapporto con la comunità lo evidenziano, non solo in direzione di una riforma del capitalismo, ma anche per fare in modo che le famiglie, le associazioni e la comunità stessa nel suo complesso si sentano parti attive dello sviluppo del territorio nel quale sono inserite.

Leggendo congiuntamente i dati sulla fiducia espressa nei confronti delle cooperative e i dati raccolti in merito al contributo delle cooperative verso la comunità possiamo concludere quanto segue: la fiducia, elemento distintivo dell'operare cooperativo è rilevato in modo più consistente da chi appartiene al network, in quanto lo sperimenta e lo verifica direttamente nell'interazione continua con le organizzazioni cooperative mentre gli esterni al network percepiscono in modo maggiore le esternalità positive generate dalle cooperative sul territorio, verificando l'ipotesi che il beneficio coooperativo non è solo un beneficio legato ai soci ma è rivolto a tutta la comunità.

Anche i risultati che emergono dall'analisi dei dati ricavati dalla domanda d12 avvalorano quanto detto sopra. La figura sotto riportata sintetizza la percentuale di coloro che hanno risposto alla domanda: "ritieni che le cooperative apportino un valore aggiunto rispetto agli aspetti sotto elencati" decisamente sì.

<i>Ritengo decisamente che le cooperative apportino valore aggiunto rispetto ai sotto elencati aspetti</i>	<i>Dentro il network</i>	<i>Fuori dal network</i>
Aumento dell'occupazione	46%	58,3%
Migliore sfruttamento del territorio	29%	41%
Aumento circolazione denaro	50%	33,40%
Aumento attività produttive locali	34,2%	45,8%
Aumento servizi disponibili alla comunità	36,8%	41,7%
Riduzione carenze di negozi e strutture commerciali	38,2%	37,5%
Riduzione dei problemi dovuti alla piccola dimensione della zona	34,7%	39,1%
Aumento della solidarietà dei cittadini	18,7%	20,8%

Tab. 8 Valore aggiunto cooperative

Le esternalità positive di rete si notano in modo efficace in quasi tutti gli aspetti, tolta la circolazione di denaro e di strutture commerciali, sui quali, a parere di chi scrive, non ci si può aspettare dati contrari data la vicinanza della valle dei Laghi ai centri urbani e commerciali, quali Trento, per il lato a nord della Valle, e Riva del Garda per il sud.

Altro elemento a supporto della convinzione dell'esistenza di un determinato network cooperativo, è l'esito della domanda d10, nel primo quesito, che richiede agli intervistati di

valutare il loro grado di accordo rispetto all'affermazione: tante cooperative sono meglio di una perché lavorano bene assieme. L'80 % degli intervistati che rientrano nel network hanno dato un parere favorevole rispetto all'affermazione, così come l'83% dei non facenti parte del network, ad avvalorare congiuntamente i due pensieri esposti in questo paragrafo: il network esiste ed è ben chiaro il suo peso e la sua importanza; lo stesso network genera importanti esternalità positive.

Occorre riportare anche l'esito dei quesiti inerenti coloro che non hanno alcun rapporto con le cooperative in oggetto, i cosiddetti esterni al network: non esiste alcun elemento di criticità tale per cui gli intervistati hanno deciso di non avvalersi dei servizi delle cooperative locali. Per il 90 % degli intervistati il non far parte di alcuna cooperativa, Cantina Sociale e Consorzio Ortofrutticolo su tutti, è da imputare alla mancanza di interesse alla sua attività, che ovviamente deve essere vincolata al fatto di essere contadino, full time o part-time che sia.

La vera criticità si palesa nelle famiglie cooperative che, nelle realtà di paese, non godono di economie di scala legate alla grande distribuzione ed alla grande fornitura, essendo costrette a riempire piccoli punti vendita decentrati con costi di gestione e di personale molto elevati, che, in un certo senso implicano anche la scarsa disponibilità e varietà di prodotti a disposizione del cliente. Il campione intervistato dichiara che talvolta i prezzi riscontrati nei punti di distribuzione delle famiglie cooperative sono più elevati rispetto a quelli di altre catene alimentari concorrenti, fatto che si spiega con la difficoltà di essere competitivi sul mercato di piccole realtà locali visti i costi elevati del personale. Il fatto che i clienti delle famiglie cooperative si avvalgono comunque del servizio offerto viene motivato sulla base della maggiore fiducia che i clienti hanno nei confronti della Famiglia Cooperativa, dal fatto che essi fanno riferimento ad una struttura per la quale il rapporto con il cliente non è solo un rapporto di tipo commerciale, ma è un rapporto personale. Visto che, come si riferiva precedentemente, lo sviluppo economico non può essere solamente legato all'efficienza economica, ma trova nella costruzione di rapporti fiduciari interpersonali un elemento altrettanto importante, è comprensibile come, sebbene sia leggermente svantaggiato dal punto di vista economico, il cliente o il socio della Famiglia Cooperativa continua ad avvalersi del servizio offerto dai vari punti vendita perché la scelta razionale legata al minimo costo non è l'unico motivo che lo spinge nel suo agire, ma segue criteri legati anche alla qualità dei prodotti, alla fiducia riposta nell'impresa, alla vicinanza geografica e al vantaggio dato agli obiettivo dello sviluppo locale.

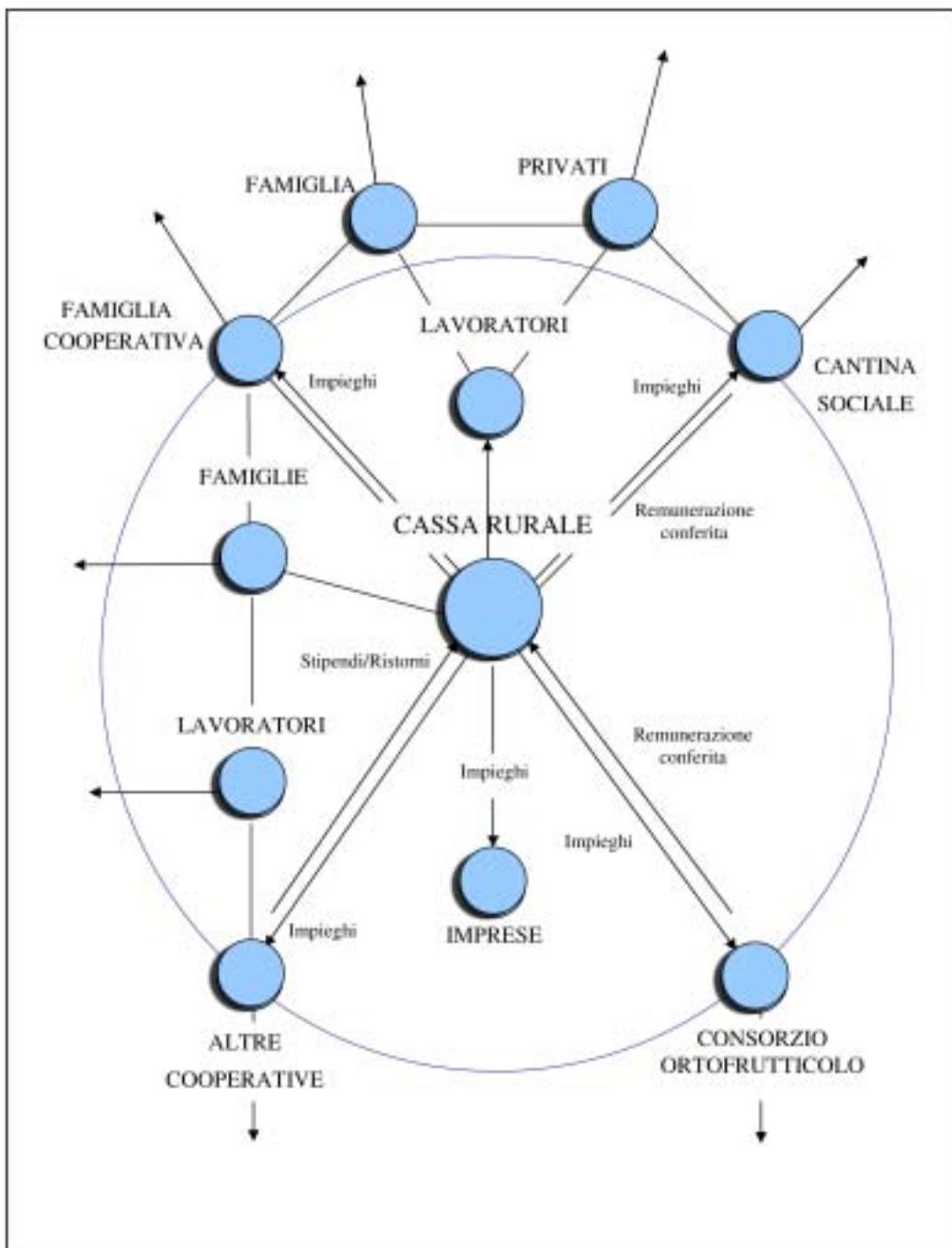
Quanto appena affermato è in linea con alcuni recenti contributi rivolti alle cooperative di consumo (<sup>145</sup>). Il mercato infatti nell'ultimo decennio ha conosciuto gli effetti della globalizzazione con l'arrivo di grandi catene di *retailer* che presentano significative capacità e competenze manageriali nella gestione di tipologie distributive moderne e che attivano un'ottimizzazione di assortimento fondata su criteri economici e logistici di tipo sovra-nazionale. Le cooperative di consumo possono rispondere a questi livelli di efficienza solamente con politiche di prezzo altrettanto competitive. Nel lungo periodo però le cooperative hanno un vantaggio: il poter offrire ai suoi soci consumatori dei servizi che vanno oltre la logica del minimo prezzo dei prodotti offerti:

- una crescente attenzione salutistica nei confronti dei prodotti alimentari
- la sensibilità verso servizi accessori e aggiuntivi all'interno del punto vendita
- le iniziative promozionali non legate strettamente alla leva del prezzo
- la raggiungibilità del punto di vendita e tutte quelle pratiche volte alla fidelizzazione del consumatore.

Nelle evidenze raccolte dal questionario proposto alla Valle dei Laghi anche il dato relativo alla fiducia rispetto alle Famiglie Cooperative dimostra quanto anche a livello locale i vari negozi puntino sulla fidelizzazione del cliente, anche se ciò non basta a garantirne la permanenza sul mercato.

---

<sup>145</sup> Ferretti L., La cooperazione di consumo: dilemmi di governance e di crescita nella moderna distribuzione commerciale in *Lezioni Cooperative*, il Mulino, Bologna 2006.



L'analisi ANOVA fa emergere come il dato non sia significativamente statistico. Il risultato è dovuto alla bassa numerosità del campione selezionato.

La rappresentazione sopra riportata (fig. 4) rappresenta l'elemento conclusivo della tesi. Infatti in esso vengono racchiusi gli elementi che hanno condotto a definire la Valle dei Laghi un network cooperativo.

Elemento centrale nella rappresentazione è la posizione occupata dalla Cassa Rurale, che nel network cooperativo della Valle dei Laghi assume centralità dal punto di vista finanziario in quanto unico istituto di credito presente sul territorio locale. Il fatto che sia

la fonte primaria di reperimento del credito la pone in primo piano: oltre duecento milioni di Euro di impieghi rivolti al territorio significano dare credito alle attività private, alle imprese, alle famiglie, e quindi sostegno concreto allo sviluppo locale. La posizione di leadership si esprime soprattutto dal punto di vista finanziario, in quanto sotto il profilo socio-economico anche le altre cooperative costituiscono elemento di importanza. Infatti, considerando che l'economia della Valle dei Laghi è costituita per il 50% da attività legate al settore agricolo, Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Vivai Cooperativi (nel grafico quest'ultima cooperativa è racchiusa nel nodo altre cooperative) assumono una posizione di rilievo nella definizione del network della Valle dei Laghi. Il dato utilizzato per quantificare il contributo delle cooperative agricole rispetto al territorio è racchiuso nei bilanci di esercizio, sotto la voce mutualità prevalente: in esso viene quantificato il valore dell'attività economica della cooperativa in oggetto. La mutualità si esprime nel valore del prodotto conferito dai soci, e, nello specifico, per quanto riguarda la Cantina Sociale, l'effetto della mutualità è quantificato in 8.633.340 Euro, per il Consorzio Ortofrutticolo 5.667.754 Euro e per i Vivai Cooperativi 2.886.340 Euro per un totale di 17.187.434 di Euro. Il legame che intercorre tra le cooperative agricole e la Cassa Rurale sussiste nel fatto che nel periodo in cui vengono pagati i conferimenti ai contadini, i volumi della raccolta della Cassa Rurale aumentano, alleggerendo quindi il rapporto tra raccolta ed impieghi, che in questi anni raggiunge proporzioni vicine al cento per cento, ovvero quello che la cassa raccoglie lo impiega tutto a favore di attività economiche e finanziamenti a privati, talvolta superandolo. La doppia freccia posizionata tra le cooperative di conferimento e la cassa rurale trovano quindi una spiegazione. Per quanto riguarda le cooperative agricole, nel corso dell'esercizio 2006, hanno pagato conferimenti per un totale di 15.210.000,00 Euro verso i soci conferitori, suddivisi in 8.310.000,00 Euro per quanto riguarda la cantina sociale e 6.900.000,00 Euro per il consorzio ortofrutticolo, dato che, scorporato del numero di soci dei consorzi agricoli non clienti della cassa rurale, rappresenta anche parte dell'aumento delle masse della cassa rurale.

Per quanto riguarda le Famiglie Cooperative, esse garantiscono un servizio capillare sul territorio, con la presenza di punti vendita dislocati su tutto il territorio della Valle dei Laghi, ed il vantaggio cooperativo, più che nel prezzo dei prodotti, ormai diventati estremamente concorrenziali, si manifesta proprio nella disponibilità e nella presenza rivolta alle famiglie del territorio. Nella rappresentazione grafica, il legame tra Famiglia cooperativa e Cassa Rurale consiste in due frecce: gli impieghi rivolti dalla seconda alla prima, e il risultato dell'attività economica dalla prima alla seconda. Nel nodo della Famiglia coope-

rativa però sono legati direttamente quello della famiglia e quello del territorio, in quanto, come specificato prima, a loro viene rivolta l'attività delle cooperative di consumo. Altra cooperativa non menzionata finora e racchiusa nel nodo altre cooperative è l'Oasi cooperativa sociale, impresa sociale che da lavoro a più di 70 dipendenti e che elargisce stipendi per un totale di oltre 250.000 Euro annui. L'importanza della cooperativa sociale l'Oasi però è da ricondurre al suo ruolo di reinserimento di capitale umano disadattato nel mondo del lavoro e nel circolo dell'economia: stipendio, consumo, risparmio. Le cooperative vengono legate da una linea tratteggiata rotondeggiante per diversi motivi: quelli economici sono stati sopra menzionati, ma l'aspetto economico non è il solo.

La condivisione di una filosofia imprenditoriale, quella cooperativa appunto, risulta essere legame fondante tra questi attori dell'economia locale, legame che viene riconosciuto e condiviso anche dalla popolazione locale, che, nel campione selezionato dal questionario, si mostra concorde nell'affermare che tante cooperative sono meglio di una sola perché lavorano bene assieme, e che le cooperative sono imprese nelle quali c'è collaborazione tra tutti e favoriscono la collaborazione tra cittadini. Il fatto poi che sia stata verificata la presenza di esternalità positive generate dall'attività congiunta delle cooperative lascia intendere appunto che il legame inter cooperativo sia effettivo.

Non sono da dimenticare poi gli altri attori dell'economia territoriale, ovvero imprese private e pubbliche amministrazioni. Il legame più significativo tra privati e network cooperativo è da imputare alla Cassa Rurale, che sul territorio locale copre le attività dell'86,27% delle imprese private, ma anche le cooperative agricole, che sono il riferimento per tutte le imprese di natura agricola (il 50% dell'economia della Valle dei Laghi è legata all'agricoltura).

Le famiglie presenti sul territorio sono coperte dalla Cassa Rurale per l'82,59%, che, dati alla mano, risulta assumere un ruolo fondamentale per quanto riguarda la tutela dell'attività ed i progetti delle famiglie stesse. Al dato della copertura va aggiunto che le famiglie che presentano affidamenti presso la cassa Rurale sono il 41,44%, quindi la metà delle stesse si rivolge alla Cassa Rurale per mettere in pratica lo sviluppo di progetti familiari, la costruzione o l'acquisto di case e appartamenti, la gestione delle difficoltà quotidiane.

Anche i rapporti delle pubbliche amministrazioni con il network sono forti, in quanto esse sono determinanti per le politiche di sviluppo del territorio, ed il progetto preliminare per lo sviluppo della Valle dei Laghi, voluto dalla Cassa Rurale e dagli amministratori dei comuni coinvolti è la dimostrazione tangibile della volontà di perseguire obiettivi di sviluppo comuni.

# Conclusioni

I dati di Unioncamere (2006) mostrano come il settore dell'economia cooperativa sia un componente, al di là della qualità, quantitativamente molto significativo nell'economia italiana con 70 mila cooperative attive che rappresentano l'1,5% delle aziende e che incidono per il 4,4% sul valore aggiunto prodotto dalle imprese e per un 4,7% sul totale degli occupati. A questo aspetto poi vanno aggiunti sia il carattere intergenerazionale delle cooperative, che fa sì che esse siano le imprese più longeve del nostro paese (il 2% delle cooperative ha più di 65 anni mentre solo uno 0,1 delle imprese capitalistiche supera tale età, attestando in parte la stabilità delle imprese stesse), sia altre considerazioni, tra le quali il fatto che sono cooperative le imprese ai vertici di molti settori dell'economia dei nostri giorni: si pensi alla grande distribuzione, al settore delle costruzioni, al settore agroalimentare, al settore assicurativo, ed altri ancora. Da considerare poi come il movimento cooperativo è l'unico attore che abbia visto costantemente crescere l'occupazione al suo interno, presentando andamenti nel complesso positivi anche in anni duri di recessione.

Forse, il fatto che, chi interpreta a 360 gradi il movimento cooperativo vede nel profitto un mezzo e non un fine e vede nella democraticità il principio adatto ai processi decisionali presenti e futuri spiega come le cooperative siano effettivamente un modello imprenditoriale che può presentare costi più elevati dovuti a processi decisionali più complessi (Hansmann 1996), ma proprio per questo, un modello longevo ed in costante crescita, capace di dare un contributo non irrilevante all'economia ed ai bisogni della società. La forza della cooperazione è racchiusa in una sola parola: fiducia. Fiducia sulla quale può contarc ci il fornitore, il socio, il consumatore ma soprattutto la comunità<sup>(146)</sup>. I dati che emergono dal questionario proposto alla Valle dei Laghi dimostrano quanto appena affermato: i diretti interessati hanno fiducia nella cooperazione, ma al loro pari, anche l'intera comunità, che beneficia delle esternalità positive e del provato clima di fiducia che le cooperative sanno generare.

L'impresa cooperativa nel corso della sua ultra centenaria esistenza ha dimostrato di non essere solamente una forma di reazione delle classi meno abbienti all'ingiustizia dei modelli economici dominanti, ma di essere un modello di impresa alternativo basato su

---

<sup>146</sup> Poletti G., Dalla storia al protagonismo del futuro, Lezioni Cooperative a cura di Mario Salani, il Mulino, Bologna, 2006.

solidi principi propri. L'interesse rivolto al mondo della cooperazione trova una prima evidenza nella recente riforma legislativa, (decreto legislativo del 17 Gennaio 2003 n.6) nata per allargare il panorama giuridico di riferimento delle società cooperative che, oltre al modello Spa per default, possono prendere a riferimento, in determinate condizioni, il modello organizzativo delle nuove Srl. Questa riforma, della quale non si commentano i risultati, lascia indubbiamente spazio ad una considerazione di carattere generale: le cooperative costituiscono un modello di impresa quanto mai attuale ed efficace, un modello organizzativo alternativo rivolto non solamente ad alcuni settori dell'economia nazionale ma concentrato su tutti i settori economici. Da qui l'esigenza di riformulare l'apparato legislativo delle cooperative, per garantire loro una maggiore flessibilità organizzativa più conforme alle caratteristiche dell'attuale economia di mercato.

L'interesse per lo studio delle imprese cooperative non si evidenzia solo a livello legislativo: anche dal punto di vista economico si è cercato di trovare delle risposte ad alcuni quesiti lasciati irrisolti dalla teoria neoclassica e neo-istituzionalista. Se il modello di Ward e la teoria di Hansmann hanno contribuito in parte alla spiegazione della nascita delle cooperative e del loro comportamento sul mercato, non hanno però chiarito come mai le stesse riescano a permanere nell'economia di mercato, risultando essere, dati alla mano, più longeve rispetto alle imprese capitalistiche for profit. Nella teoria di Hansmann le imprese cooperative sono destinate a scomparire dal mercato o a trasformarsi in imprese capitalistiche for profit mano a mano che i mercati diventano più competitivi. L'evidenza dimostra come seppure la competitività sul mercato sia uno dei punti di debolezza delle imprese cooperative, i modelli organizzativi cooperativi siano comunque riusciti a trovare una soluzione a tale problema, costituendo un sistema a rete, il consorzio di secondo grado, capace di soppiare a tale lacuna.

Un approccio che sembra trovare una spiegazione più esaustiva alla longevità delle imprese cooperative sembra essere quello della recente teoria evoluzionistica dell'impresa iniziata con il lavoro di Nelson e Winter e ripresa con spunti interessanti da Hodgson e da altri autori. In questo approccio le imprese vengono considerate come organizzazioni che possiedono diverse capacità, procedure e regole decisionali che determinano il loro agire (considerando date le condizioni esogene). Esse sono impegnate in operazioni di ricerca nelle quali scoprono, ricercano e valutano possibili cambiamenti al loro modo di operare sul mercato. Le imprese che adottano regole decisionali profittevoli, si espanderanno; quelle che seguono routine meno efficaci si contraggono. Pensando a come il movimento cooperativo abbia imposto fin dal primo giorno della sua esistenza che può essere fatto

risalire al 1844 quando fu fondata la prima cooperativa ad opera dei probi pionieri di Rochdale, una serie di principi di comportamento ben determinati, si riesce a comprendere quanto il principio fondante la teoria di Nelson e Winter appena esposto sia una spiegazione plausibile della longevità delle imprese cooperative. Nella teoria evoluzionistica dell'impresa si prendono per validi alcuni concetti della originaria teoria evoluzionistica biologica di Charles Darwin, operazione che per i critici di questo modello non risulta essere opportuna. Hogdson però ribadisce come la trasposizione del concetto di evoluzione biologica alle scienze sociali deve essere intesa solo ad un alto livello di astrazione e per analogia aggiungendo che il trasferimento dei principi Darwiniani all'evoluzione sociale non implica che il meccanismo di selezione, di variazione e di modificazione sia simile a quello biologico in senso stretto, ma contribuisce a fornire una intelaiatura teorica nella quale spiegazioni particolari e dettagli empirici devono essere sistematati.

L'approccio evoluzionistico contribuisce a spiegare le principali tappe della storia del movimento cooperativo nell'ultimo secolo: se, Shumpeterianamente, ricordando come gli stessi Nelson e Winter considerino Shumpeter il padre della loro teoria, si è registrata la nascita del modello cooperativo grazie all'invenzione di imprenditori innovatori, vedi Raiffaisen e Guetti, evoluzionisticamente si riescono a decifrare i momenti evolutivi delle imprese cooperative:

1. la loro iniziale fase di espansione attraverso processi imitativi
2. il successivo consolidamento a scapito di altre forme imprenditoriali meno adatte al contesto economico (vedi l'eliminazione di modelli imprenditoriali espressione di un mercato oligopolistico)
3. il processo di riorganizzazione del movimento cooperativo avvenuto attraverso i processi di fusione e di accorpamento che, sebbene abbiano fatto diminuire il numero delle cooperative, non ne hanno causato un ridimensionamento partecipativo ma bensì un rinnovato impulso verso un maggiore coinvolgimento.

L'indagine sul complesso cooperativo della valle dei laghi, oltre a mettere in evidenza ulteriormente come la teoria evoluzionistica possa prestarsi alla giustificazione della nascita e dello sviluppo delle cooperative, ha dato lo spunto per definire, alla stregua di quello industriale, un nuovo concetto: quello di network cooperativo. Partendo dalla considerazione che nel territorio della valle dei laghi non sono presenti nuclei industriali rilevanti ma che comunque il territorio risulta godere di uno sviluppo economico consistente, si è preso in esame lo studio delle cooperative per poterne descrivere il loro agire secondo l'impostazione del distretto industriale. I dati raccolti dall'indagine proposta a 100 resi-

denti della Valle dei Laghi hanno messo in evidenza come sia riconosciuto da parte dei diretti interessati, quindi soci, clienti, dipendenti, il beneficio sociale generato dalla presenza delle imprese cooperative più consistenti (Cantina Sociale, Famiglia Cooperativa, Cassa Rurale e Consorzio Ortofrutticolo) ma hanno evidenziato anche come le stesse generino esternalità positive su tutto il territorio siccome alcuni giudizi appaiono più positivi da parte degli esterni alle cooperative, ossia coloro i quali non hanno alcun rapporto con le medesime ma beneficiano delle esternalità positive prodotte dalle cooperative.

L'analisi poi di alcuni dati relativi ai bilanci di esercizio delle varie cooperative e la lettura di alcuni dati forniti dalla Cassa Rurale hanno permesso di dare una giustificazione più accurata alla definizione del Network cooperativo della Valle dei Laghi.

Al centro della rete viene posta la Cassa Rurale per due motivi ben precisi:

1. dal punto di vista finanziario risulta essere l'unico istituto di riferimento presente sul territorio locale; fatto che nell'evidenza del bilancio di esercizio del 2005 ha portato l'ammontare degli impieghi (rivolti per il 90% al territorio locale) complessivi della Cassa Rurale a 205 milioni di Euro
2. dal punto di vista sociale risulta essere promotrice di iniziative indirizzare a coinvolgere privati, istituzioni, famiglie, associazioni ad uno sviluppo sostenibile della valle dei laghi (il progetto Pizzini and Partners ne è una evidenza).

Il rapporto che intercorre tra la Cassa Rurale e le altre tre cooperative di natura agricola, Cantina Sociale, Consorzio Ortofrutticolo e Vivai Cooperativi è diretto in un senso (dalla cassa Rurale verso la cooperativa agricola) dagli affidamenti che l'istituto di credito concede per i processi di consolidamento e investimento nell'attività economica e gestionale e per lo sviluppo di progetti aziendali volti all'aumento dell'utile di gestione da riversare poi sui soci conferitori e nell'altro senso (dalla cooperativa agricola alla cassa Rurale) dal valore complessivo del pagamento dei conferimenti dei soci che, per l'86% del totale sono clienti della Cassa Rurale e che quindi vanno ad incrementare le masse monetarie della stessa. Nel 2006 la cantina Sociale ha versato ai suoi soci una cifra pari a 8.310.000 Euro, mentre il Consorzio Ortofrutticolo ha pagato ai suoi soci conferitori 6.900.000 Euro. (Il dato del consorzio ortofrutticolo non è ancora disponibile).

Le cooperative agricole si legano, nel network, ad attività imprenditoriali private e ad aziende agricole, che nel complesso costituiscono il 50% dell'economia locale, e che quindi sostengono in maniera determinante lo sviluppo economico del territorio.

Alla cassa rurale, per lo stesso motivo visto prima, si legano anche le Famiglie Cooperative, il cui legame di ritorno è però meno forte, in senso di valore economico. La forza del

legame delle Famiglie Cooperative all'interno del network è da ricercare nel contributo che esse rivolgono alle famiglie, con i vari punti vendita, nel caso della Valle dei Laghi quasi uno per paese, dislocati sul territorio a sostegno della necessità di approvvigionamento delle famiglie, soprattutto quelle impossibilitate a muoversi fuori dai confini locali.

La Cassa Rurale registra anche un legame diretto con le famiglie del territorio: la copertura della clientela locale supera l'82%, e le famiglie che hanno chiesto un prestito alla Cassa Rurale sono in percentuale il 41,44% del totale. Questo significa che i progetti familiari, non meno importanti all'interno dello sviluppo locale del territorio, vengono anzitutto ascoltati e successivamente supportati e condivisi.

A quanto scritto vanno aggiunte altre considerazioni di carattere generale: nella società in cui attualmente viviamo alcuni principi sono stati trasformati in ideologie e quindi la flessibilità si è trasformata talvolta in precarietà, il decentramento sovente si trasforma in disoccupazione e la deregolazione ha reso incerto il sistema valoriale. Da tutto questo la cooperazione si differenzia in quanto non può né flessibilizzarsi, né decentrarsi e rimane radicata ad un sistema valoriale che non risale ad una decina di anni fa, ma che appartiene ad una storia durata 150 anni, sistema valoriale e principi che sono in perfetta sintonia con quelli che sembrano diventare i criteri etici della contemporaneità.

Nella società odierna però le cooperative devono fronteggiare dei problemi che naturalmente sorgono e che devono essere interpretati e risolti in modo corretto per garantire stabilità ed efficienza anche nel futuro: problemi legati alla rigidità dell'impresa cooperativa rispetto a quella capitalistica, problemi legati ai costi di democrazia, vincoli di trattamento per tutti gli stakeholder; ci sono problemi cospicui di finanza, stretta tra difficoltà di reperimento e di risorse in forme di impresa non orientate al profit e pericoli di introduzione di fattori di disequilibrio gestionale ed organizzativo. Se quanto elencato si attiene alla sfera strettamente aziendale, occorre evidenziare anche problemi di natura culturale e sociale. Se infatti nel passato i cooperatori nascevano all'interno della comunità e si formavano nella cooperativa, come possiamo assicurare che tali principi vengano condivisi oggi, dove i canali informativi permeano le nuove generazioni di valori completamente differenti da quelli cooperativi, spingendole all'individualismo e all'egocentrismo?

Alcune di queste problematiche, come accennato precedentemente, hanno trovato una risoluzione: il problema della dimensione dell'impresa cooperativa, trova un suo sbocco nei processi di accorpamento e di fusione. L'esempio della Cassa Rurale della Valle dei Laghi è emblematico, ed il processo che ha portato alla fusione e che ha creato un unico istituto di credito su tutto il territorio (quando negli anni ogni comunità aveva una cassa

rurale di riferimento) si è rilevato efficiente. Lo stesso trend si rileva per tutto il movimento cooperativo trentino, ma abbiamo notato nelle pagine precedenti come, sebbene il numero delle cooperative diminuisca per effetto di fusioni e di accorpamenti appunto, il numero delle persone coinvolte continua a crescere, testimoniando come vi sia un interesse vivo e come la riorganizzazione delle strutture presenti non generi disinteresse e scoramento, ma interesse e coinvolgimento.

La problematica legata alla dimensione del mercato risulta essere più complessa. Anzitutto occorre fare una distinzione tra internazionalizzazione e globalizzazione. Sul primo versante è indubbio che la cooperazione si muove con qualche difficoltà: il radicamento al territorio ed alle tradizioni dello stesso conducono ad una minore mobilità. Problema che però viene ridotto con i consorzi di secondo grado, con le cooperative di cooperative, nati appositamente per sopperire alle carenze del primo grado sul mercato internazionale. Emblematica nella realtà Trentina la nascita del Sait, della Ca'vit, di Cassa Centrale Banca, Trentigrana e Melinda che permettono, in modo indiretto, alle piccole realtà locali di affacciarsi al mercato internazionale. Diverso invece è il tema della globalizzazione. La vocazione universalistica la cooperazione l'ha sempre avuta. La sua etica comprensiva e inclusiva ne fa lo strumento principe per ridurre le tensioni e valorizzare le differenze e disparità. Possiamo affermare che la “globalizzazione cooperativa (<sup>147</sup>)” non può che correre parallela, anzi coincidere, con quella economico politica strutturale perché deve essere esemplare nelle dimensioni valoriali e gestionali. In quest'ottica si può affermare che capitalismo e cooperazione sono elementi complementari l'uno dell'altro: se la cooperazione ha bisogno dell'economia per rassicurare se stessa, e la collettività, di non essere o diventare parassitaria, il capitalismo ha bisogno della cooperazione per ricordarsi che il profitto non è tutto, che le logiche della razionalità ottimizzante producono asimmetrie piuttosto che ridurle, che selezionano e polarizzano, che separano ed escludono.

---

<sup>147</sup> Poletti G, Dalla Storia al protagonismo del futuro in Lezioni Cooperative.

# Appendice

Il questionario: il complesso cooperativistico della Valle dei Laghi e lo sviluppo del suo territorio

Caratteristiche dell'intervistato
<b>A1. Sesso</b> 1. Maschio 2. Femmina
<b>A2. Età (in anni compiuti):</b> .....
<b>A3. In quale comune della Valle dei Laghi risiede?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nel comune di .....</li><li>• In altro comune della provincia di Trento</li><li>• Fuori dalla provincia di Trento</li></ul>
<b>A4. Titolo di studio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuno o licenza elementare</li><li>• Licenza media</li><li>• Scuola professionale</li><li>• Scuole superiori</li><li>• Diploma universitario, laurea o superiore</li></ul>
<b>A5. Occupazione</b> 1. Occupato/a: A. Lavoratore/lavoratrice autonomo A1. Imprenditore/lavoratore autonomo A2. Libero professionista B. Dipendente B1. Dirigente B2. Impiegato/impiegata B3. Operaio/operaria  2. Pensionato/a con attività lavorativa anche autonoma 3. Pensionato/a senza attività lavorativa 4. In cerca di occupazione 5. Studente/studentessa 6. Casalinga 7. Altro non attivo.
<i>Passare alla sezione successiva (domanda A9)</i>

**A6. Se occupato o pensionato con attività lavorativa, indicare il settore in cui si è attivi:**

- Agricoltura
- Industria manifatturiera
- Industria edile
- Turismo
- Commercio
- Scuola
- Sanità
- Servizi professionali
- Altri servizi pubblici
- Altri servizi privati

**A7. Orario di lavoro**

1. Part-time
2. Full-time

**A8. Per i soli occupati dipendenti, indicare il tipo di contratto di lavoro:**

- \*0 A tempo indeterminato  
\*1 A tempo determinato  
\*2 Para subordinato

**A9. Lei è direttamente coinvolto:**

1. nella Famiglia Cooperativa, in qualità di:

socio  
cliente  
lavoratore dipendente  
nessun rapporto

2. nella Cassa Rurale, in qualità di:

socio  
cliente  
lavoratore dipendente  
nessun rapporto

3. nella Cantina Sociale, in qualità di:

socio  
cliente  
lavoratore dipendente  
nessun rapporto

- D) nel Consorzio Ortofrutticolo, in qualità di:

socio  
cliente  
lavoratore dipendente  
nessun rapporto

---

**Giudizi generali e rapporti con la Cooperazione in Valle dei Laghi**

---

**D1. Conosce abbastanza bene le cooperative della Valle dei Laghi?**

1. Si, la Casa Rurale
2. Si, la Famiglia Cooperativa
3. Si, la Cantina Sociale
4. Si, il Consorzio Ortofrutticolo
5. No, nessuna di queste

**D2. Ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi migliorino la socialità e in particolare la possibilità di incontrarsi e di scambiare opinioni sulla situazione della comunità?**

	Del tutto d'accordo	Parzialmente d'accordo	Per nulla d'accordo	Non so/pri
Si, perché danno l'opportunità di incontrarsi spesso, di scambiare opinioni e di parlare dei problemi.				
Si, perché contribuiscono a mantenere alta la fiducia reciproca				
Si, perché permettono di contribuire alle decisioni che si prendono nella comunità				
No, lo stare assieme nella comunità non è migliorato dalla presenza delle cooperative.				
No, la presenza delle cooperative aumenta i dissidi e l'insoddisfazione dei cittadini				

**D3. Ritiene che tra le cooperative della Valle dei Laghi e i loro soci, clienti e lavoratori dipendenti vi sia un rapporto di fiducia che va al di là delle semplici transazioni commerciali?**

1. Si
2. No
3. Non so

D4. Valuti su una scala da 1 (minimo) a 7 (massimo) quanto è forte la sua fiducia nei confronti delle sotto-elencate cooperative della Valle dei Laghi

1. Cassa Rurale
2. Famiglia Cooperativa
3. Cantina Sociale
4. Consorzio Ortofrutticolo

D5. Come giudica questo rapporto di fiducia rispetto a quello che Lei ha nei confronti di una impresa privata e della pubblica amministrazione?

*Più forte*      *All'incirca uguale*      *Più debole. Non sopeai*

Impresa privata

Pubblica amministrazione

D6. Se la risposta è stata "più forte" rispetto alle imprese private, pensa che tale rapporto di fiducia verso le cooperative sia dovuto al fatto che esse:

per nulla      importante      molto importante      importante

Sono imprese che hanno un'organizzazione democratica

Sono imprese senza scopo di lucro

Sono imprese molto legate al territorio

Autano economicamente il territorio

D7. Ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi abbiano contribuito in passato alla crescita economica della comunità?

	Del tutto d'accordo	Parzialmente d'accordo	Per nulla d'accordo	Non sapei
Si, perché i guadagni derivanti da queste imprese sono rimasti alla comunità				
Si, perché hanno aiutato anche le altre imprese (ad es. agricole) della comunità a conservarsi o crescere				
Si, perché hanno aiutato alcune persone più bisognose sostenendole economicamente				
No, non hanno contribuito significativamente alla crescita economica della comunità				
No, la loro presenza ha impedito la crescita di altre iniziative che sarebbero state più vantaggiose per la comunità				

D8. Ritiene che le cooperative della Valle dei Laghi continueranno anche in futuro a contribuire alla crescita economica della comunità?

	Del tutto d'accordo	Parzialmente d'accordo	Per nulla d'accordo	Non saprei
Si, perché sono imprese competitive che arricchiscono la comunità				
Si, perché sono imprese capaci di innovare				
Si, perché c'è sempre maggiore interesse nei confronti delle cooperative				
Si, perché non c'è la possibilità che si sviluppino imprese diverse				

D9. Secondo lei, le cooperative aiutano abbastanza la comunità negli ambiti sotto-indicati?

	No, non si impegnano abbastanza	Si, ma potrebbero fare di più	Si, molto	Non so
La comunità in genere				
Le persone più deboli				
Le iniziative culturali e/o artistiche				
Le iniziative ricreative e/o sportive				

D10. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

	Pienamente d'accordo	Parzialmente d'accordo	In disaccordo	Non saprei
Tante cooperative sono meglio di una sola perché lavorano bene assieme				
Le cooperative sono imprese che garantiscono vantaggi economici solo ai soci				
Le cooperative sono imprese che garantiscono vantaggi economici anche ai non soci/lla comunità				
Le cooperative sono imprese democratiche				
Sono imprese eque: ripartiscono le risorse in modo più giusto delle altre imprese				
Sono imprese nelle quali c'è collaborazione tra tutti e favoriscono la collaborazione tra i cittadini				
Non percepisco differenze rilevanti tra le cooperative e le altre imprese				
Le cooperative sono imprese che non lavorano bene come le altre (sono meno efficienti)				
I conflitti all'interno delle cooperative si manifestano alquanto spesso.				

**D11. Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni sulle cooperative rispetto al territorio della Valle dei Laghi?**

	Pienamente d'accordo	Parzialmente d'accordo	In disaccordo	Non so/Non saprei
Preferirei che ci fossero più cooperative nella mia comunità				
Migliorano la nostra comunità perché hanno a cuore i nostri bisogni				
Lavorano a favore della comunità sviluppando quelle attività economiche che generano risorse per tutti				
Favoriscono la partecipazione alla gestione di attività economiche importanti per la comunità				
Le cooperative hanno un grosso peso politico nella nostra comunità				
Tutelano i prodotti tipici di questa zona				
Permettono di effettuare gli acquisti con più comodità (sono più vicine al consumatore)				
Sostengono i piccoli produttori locali				
Sono imprese antiequate e rallentano lo sviluppo economico della zona				
Hanno occupato gli spazi più importanti, impedendo ad iniziative migliori di diffondersi				

**D12. Sempre con riferimento al territorio della Valle dei Laghi e pensando a come sarebbe la zona senza la presenza delle cooperative, ritiene che esse apportino un valore aggiunto rispetto ai sotto elencati aspetti?**

	Decisamente sì	Sì, abbastanza	Né sì né no	Decisamente no
Aumento dell'occupazione				
Migliore sfruttamento del territorio				
Aumento della circolazione del denaro				
Aumento delle attività produttive locali				
Aumento dei servizi disponibili nella comunità				
Riduzione delle carenze di negozi e strutture commerciali				
Riduzione dei problemi dovuti alla piccola dimensione della zona				
Aumento della solidarietà tra i cittadini				

---

Domande per le persone che non hanno rapporti con le cooperative

---

**NR1. Se non ha alcun rapporto con la Cassa Rurale, come mai?**

Sì      No

1. Per me è più comodo recarmi in altre banche
2. È meno vantaggiosa di altre banche
3. Questa CR non è ben gestita
4. Non conosco questa impresa

**NR2. Se non ha alcun rapporto con la Cantina Sociale, come mai?**

Sì      No

- Non sono interessato alla sua attività
- Sarei interessato all'attività come consumatore, ma i prezzi sono troppo elevati
- Sarei interessato come produttore, ma ottengo prezzi più alti vendendo i miei prodotti ad altre cantine
- Non conosco questa impresa

**NR3. Se non ha alcun rapporto con la Famiglia Cooperativa, come mai?**

Sì      No

1. I prezzi dei prodotti sono troppo elevati
2. La qualità dei prodotti non è sufficientemente buona
3. Mi è più comodo servirmi presso altri negozi
4. Preferisco fare la spesa in supermercati più grandi, dove trovo una maggiore qualità dei prodotti
5. Preferisco fare la spesa in supermercati più grandi, dove trovo una maggiore varietà dei prodotti
6. Preferisco fare la spesa in negozi più piccoli, perché i rapporti personali sono più stretti
7. Preferisco fare la spesa in negozi più piccoli, perché mi interessano prodotti di nicchia
8. Non conosco questa impresa

**NR4. Se non ha alcun rapporto con il Consorzio Ortofrutticolo, come mai?**

Sì      No

1. Non sono interessato alla sua attività
2. Sarei interessato all'attività come consumatore, ma i prezzi sono troppo elevati
3. Sarei interessato come produttore, ma ottengo prezzi più alti vendendo i miei prodotti ad altre cantine
4. Non conosco questa impresa

**C1. Lei si serve dei servizi della Cooperativa...**

FC      CR      CS      CO

1. Abitualmente
2. Soltanamente
3. Solo da poco tempo
4. Non li utilizzo

*(Passare alla sezione successiva sui soci)*

**C2. Quanto è soddisfatto per i seguenti servizi della Cooperativa?**

*(rispondere dando un valore da 1 a 7)*

per nulla                  totalmente                  non pertinente

**Per la Famiglia Cooperativa**

4. Qualità dei prodotti
5. Varietà dei prodotti
6. Livello dei prezzi dei prodotti
7. Rapporto qualità-prezzo dei prodotti
8. Cortesia del personale
9. Adeguatezza delle strutture di vendita
10. Facilità di raggiungere i luoghi di vendita e distribuzione

**Per la Casa Rurale**

- Vicinanza degli sportelli della CR
- Competenza del personale
- Cortesia del personale
- Tempi di attesa in coda agli sportelli
- Costi del conto corrente
- Costo dei prestiti (ove applicabile)
- Remunerazione dei depositi
- Remunerazione degli investimenti finanziari
- Qualità degli altri prodotti finanziari (es: fondi)

**Per la Cantina Sociale**

1. Qualità dei prodotti
2. Rapporto qualità-prezzo dei prodotti
3. Facilità di raggiungere i luoghi di vendita e distribuzione

*Come produttore conferente*

- Qualità del prodotto ottenuto
- Remunerazione dell'uva conferita
- Servizi prestati dalla cantina ai produttori

**Per il Consorzio Ortofrutticolo**

*Come comunicatore*

4. Qualità dei prodotti
5. Rapporto qualità-prezzo dei prodotti
6. Facilità di raggiungere i luoghi di vendita e distribuzione

*Come produttore conferente*

- Qualità del prodotto ottenuto
- Remunerazione del prodotto conferito
- Servizi prestati dal consorzio ai produttori

**C3. Come mai ha scelto questa Cooperativa e non un'altra cooperativa o privata?**

*(si può scegliere più di una opzione)*

FC CR CS CO

1. Per la vicinanza rispetto a dove abito
2. Il servizio è migliore di altri negozi/banche
3. C'è un buon vantaggio economico (prezzi inferiori che in altri negozi, tassi più convenienti di altre banche, prezzi pagati per i prodotti conferiti più elevati)
4. Perché è una cooperativa
5. E' la migliore tra le Cooperative che conosco
6. Non pertinente

**C4. Se non è anche socio della Cooperativa, come mai?**

1. Perché non ci ho mai pensato
2. Perché i vantaggi sono scarsi
3. Non trovo ragioni valide e preferisco non fannmi coinvolgere
4. Perché l'attività svolta non è di mio interesse
5. Perché non mi è mai stato proposto da nessuno altro (specificare)
6. Non pertinente

C5. L'aiuto economico alla comunità dalla Cooperativa rispetto alle seguenti voci è secondo Lei:

**Per la Famiglia Cooperativa**

Insufficiente Sufficiente Del tutto adeguato Non so

ai soci

alla comunità in genere

ai soggetti o gruppi svantaggiati o a rischio di diventarlo

ad iniziative culturali e/o artistiche

ad iniziative ricreative e/o sportive

**Per la Cassa Rurale**

ai soci

alla comunità in genere

ai soggetti o gruppi svantaggiati o a rischio di diventarlo

ad iniziative culturali e/o artistiche

ad iniziative ricreative e/o sportive

**Per la Cantina Sociale**

ai soci

alla comunità in genere

ai soggetti o gruppi svantaggiati o a rischio di diventarlo

ad iniziative culturali e/o artistiche

ad iniziative ricreative e/o sportive

**Per il Consorzio Ortofrutticolo**

ai soci

alla comunità in genere

ai soggetti o gruppi svantaggiati o a rischio di diventarlo

ad iniziative culturali e/o artistiche

ad iniziative ricreative e/o sportive

## SEZIONE SPECIFICA SULLA FAMIGLIA COOPERATIVA

### C6. Come sono i prezzi praticati dalla Cooperativa?

(è possibile una sola risposta)

- I prezzi sono più bassi della media, anche rispetto ai grandi supermercati
- I prezzi sono inferiori alla media, ma più elevati che nei grandi supermercati
- I prezzi sono vicini alla media degli altri negozi
- I prezzi sono superiori alla media degli altri negozi, ma la qualità più elevata li giustifica
- I prezzi sono superiori alla media degli altri negozi e senza differenze di qualità
- Non pertinente

### C7. Secondo Lei quanto sono vere le seguenti affermazioni sulla FC?

(Si valuti con un punteggio da 1 a 7)

1. La FC è più vicina ai bisogni del territorio perché interagisce con i consumatori
2. I consumatori controllano l'impresa ed hanno un occhio di riguardo per i prodotti che acquistano
3. Si instaura un rapporto di fiducia più stretto tra FC e consumatori rispetto ai rivenditori privati
4. La FC non è a scopo di lucro
5. Non c'è grande differenza tra FC e altri negozi<sup>b</sup>. Altro /specificare
7. Non pertinente

### C8. Ritiene che la Cooperativa commercializzi a sufficienza i prodotti delle imprese locali?

(scelgono la sola opzione prevalente)

- Si
- No, vorrei trovare più prodotti agricoli, artigianali e di nicchia trentini
- Non so e non mi interessa
- Non pertinente, però vengono commercializzati prevalentemente i prodotti industriali trentini

**SEZIONE SPECIFICA SULLA CASSA RURALE**

**C9. Ritiene che la CR svolga un ruolo di sostegno importante per le famiglie rispetto agli aspetti elencati?**  
*(rispondere ai singoli aspetti e poi indicare nella colonna davanti il più importante)*

- 1      nella remunerazione del loro risparmio offrendo credito al consumo
- 2      attraverso piani di finanziamento a favore delle famiglie
- 3      attraverso mutui casa
- 4      dando supporto alle necessità delle famiglie in un mondo che cambia (es: borse di studio, buoni mensa etc...)
- 5      Non pertinente

**C10. In relazione al sostegno alle imprese e ai processi di sviluppo locale, ritiene che la CR:**

	Per nulla	Abbastanza	Molto	Non so
Aumenta la possibilità dei piccoli produttori di godere della concessione di crediti				
Il suo coinvolgimento finanziario nelle imprese favorisce le innovazioni di processo e/o prodotto				
Favorisce la diffusione di iniziative imprenditoriali locali				
Favorisce la creazione di reti di piccoli produttori legati al territorio				
Non svolge alcun ruolo rilevante nei processi di sviluppo locale				

**C11. Lei pensa che rispetto alle banche commerciali la CR abbia:**

*(si può scegliere più di una opzione)*

	Sì	No	Non so
Costi del servizio di conto corrente più elevati			
Ricavi dai depositi più bassi			
Costi del debito più elevati			
Una migliore conoscenza dei suoi clienti			
Maggiore fiducia nella solvibilità dei suoi clienti			
Maggiore radicamento sul territorio comunitario			
Mimore propensione ad abbandonare il territorio in caso di risultati negativi			

**C12. La CR ha mai fatto interventi straordinari nei suoi confronti per aiutarla?**

1.      Sì
2.      No      *(se sì, passare alla sezione successiva, altrimenti il questionario è terminato)*

**C13. Se sì, che tipo di intervento?**

*(si può scegliere più di una opzione)*

- Ha ridotto gli interessi passivi sul suo debito
- Ha ridotto le rate del suo mutuo
- Ha dilazionato il rimborso del suo debito
- Ha dilazionato le rate del suo mutuo
- Ha eliminato in parte (o tutto) il suo debito
- Ha cancellato parte del suo mutuo
- Altro (specificare)

**C14. Ritiene che gli stessi interventi in suo aiuto sarebbero stati possibili in una banca di tipo commerciale?**

- Sì
- No
- Non so

**S1. Da quanti anni è socio della cooperativa?**

Socio FC

Socio CR

Socio CS

Socio CO

**S2. Che ruolo ricopre nella Cooperativa?**

FC      CR      CS    CO

1. sono sempre stato/a solo socio/socia
2. Sono attualmente anche amministratore
3. Sono stato amministratore
4. Sono stato socio e non lo sono più

**S3. Partecipa alle assemblee annuali?**

FC      CR      CS    CO

1. No, mai  
*(rispondere alla domanda S4 e poi passare alla domanda S9)*
2. Sì, alcune volte  
*(passare alla domanda S5)*
3. Sì, solitamente  
*(passare alla domanda S5)*
4. Sì, sempre  
*(passare alla domanda S5)*

**S4. Se no, quali sono i motivi principali che la spingono a non partecipare alle assemblee annuali?**

(indicare al massimo le 3 risposte prevalenti)

	Non partecipa FC	Non partecipa CR	Non partecipa CS	Non partecipa CO
1. Non sono interessato/a alle decisioni prese in assemblea				
2. Non ho abbastanza tempo a disposizione per queste cose				
3. Partecipare alle assemblee non serve in quanto non vengono date informazioni utili				
4. Partecipare alle assemblee non serve in quanto non è possibile cambiare le decisioni dei dirigenti				
5. Partecipare alle assemblee non serve in quanto non è possibile sostituire i dirigenti				
6. Non ritengo utile partecipare perché mi fido delle decisioni dei dirigenti/amministratori				
7. Altro (specificare)				

**S5. Se sì, quali sono i motivi principali che la spingono a partecipare alle assemblee annuali?**

(indicare al massimo le 3 risposte prevalenti)

	Partecipa FC	Partecipa CR	Partecipa CS	Partecipa CO
1. Desidero essere coinvolto nell'attività				
2. Desidero partecipare alla definizione delle scelte strategiche				
3. Desidero avere informazioni sull'andamento economico della Cooperativa				
4. Desidero controllare l'operato dei dirigenti				
5. Mi interessa valutare la quantità di risorse destinate a fini sociali				
6.				
7. E' un momento di aggregazione per la nostra comunità				
8. Partecipo anche se non sono interessato. E' un passatempo e a volte ricevo un regalo				
9. Mi sento in obbligo di partecipare perché gli altri soci si aspettano che io ci sia				
10. Altro (specificare)				

**S6. Come definirebbe i livelli di partecipazione dei soci nell'assemblea**

FC      CR      CS      CO

1. Elevati
2. Medi
3. Bassi

**S7. Conosce i dirigenti della Cooperativa?**

FC      CR      CS      CO

1. Sì, in modo approfondito e personale
2. Sì, in modo approfondito, ma non personale
3. Sì, ma in modo non approfondito
2. No (*passare alla domanda S9*)

**S8. Se sì, di norma discute insieme a loro la condizione economica e le scelte della Cooperativa?**

FC      CR      CS      CO

1. Sì, spesso
2. Sì, ma di rado
3. No, mai

**S9. Ritiene che la Cooperativa abbia sviluppato rapporti di collaborazione adeguati?**

(rispondere dando un valore da 1 a 7 in base a quanto si ritiene che i rapporti siano adeguati)

**Per la Famiglia Cooperativa**

*per niente abbastanza del tutto*

1. Con le altre cooperative del territorio
2. Con le altre Famiglie Cooperative della provincia
3. Con le istituzioni locali (comune, provincia, etc...)
4. Con le associazioni di rappresentanza (Federazione Trentina della Cooperazione, etc...)
5. Con i fornitori privati
- 6.

**Per la Cassa rurale**

1. Con le altre cooperative del territorio
2. Con le altre Casse Rurale della provincia
3. Con le istituzioni locali (comune, provincia, etc...)
4. Con le associazioni di rappresentanza (Federazione Trentina della Cooperazione, etc...)
5. Con le imprese private

**Per la Cantina sociale**

1. Con le altre cooperative del territorio
2. Con le altre Cantine Sociali della provincia
3. Con le istituzioni locali (comune, provincia, etc...)
4. Con le associazioni di rappresentanza (Federazione Trentina della Cooperazione, etc...)
5. Con le imprese private

**Per il Consorzio Ortofrutticolo**

1. Con le altre cooperative del territorio
2. Con altri Consorzi Ortofrutticoli della provincia
3. Con le istituzioni locali (comune, provincia, etc...)
4. Con le associazioni di rappresentanza (Federazione Trentina della Cooperazione, etc...)
5. Con le imprese private

S10. Ritiene che i legami tra la Cooperativa e le istituzioni locali siano:

S11. Ritiene che la Cooperativa abbia una conoscenza adeguata delle necessità del sistema produttivo locale?\*

(scoprirete non solo attivazione)

FC CR CS CO

SI2. Se ha risposto "sì" alla domanda precedente, quali possono essere le cause principali?

(la possibile scatenazione del macrouro dalle correnti)

1. I soci delle cooperative sono vicini al sistema produttivo del territorio e lo conoscono in modo approfondito
  2. I dirigenti delle cooperative sono di lungo corso e conoscono in modo approfondito il sistema produttivo territoriale
  3. Le scelte strategiche delle cooperative sono attente allo sviluppo del sistema produttivo territoriale

S13. In qualità di socio, ritiene che l'interazione tra i soci e la Cooperativa fosca:

(3) possible recollisions of mesons in the nucleus

1. finanziamento o realizzazione congiunta di attività produttive
  2. tutela dei processi produttivi e delle tecnologie utilizzate dalle piccole attività produttive
  3. supporto a reti di piccole imprese che rappresentano il tessuto vitale della nostra economia
  4. trasmissione delle informazioni tra imprese
  5. supporto a nuove proposte per lo sviluppo del sistema produttivo locale
  6. supporto allo sviluppo di attività sociali utili alla comunità
  7. supporto a persone o gruppi socialmente svantaggiati o bisognosi
  8. nessun aspetto, poiché l'interazione tra socio e Cooperativa non mi sembra abbia alcuno degli affetti benefici sopra elencati

**S14. In qualità di socio della Cooperativa, quanto ritiene debbano essere migliorate le seguenti politiche di gestione dei servizi?**

**Per la Famiglia Cooperativa**

1. Qualità dei prodotti
2. Varietà dei prodotti
3. Rafforzamento della situazione patrimoniale anche aumentando i costi per i clienti
4. Diminuzione dei prezzi per rispondere meglio ai clienti
5. Rapporto qualità-prezzo dei prodotti
6. Commercializzazione dei prodotti delle imprese locali
7. Cortesia del personale
8. Adeguatezza delle strutture di vendita
9. Introduzione di nuovi servizi (spesa a domicilio, nuovi punti vendita, ecc.)

**Per la Cassa Rurale**

1. Varietà dei prodotti finanziari
2. Rafforzamento della situazione patrimoniale anche aumentando i costi per i clienti
3. Diminuzione della forbice tra tassi per rispondere meglio ai clienti
4. Sostegno economico delle imprese locali
5. Cortesia del personale
6. Professionalità del personale
7. Adeguatezza delle strutture

**Per la Cantina sociale**

1. Qualità dei prodotti
2. Varietà dei prodotti
3. Rafforzamento della situazione patrimoniale aumentando i prezzi di vendita
4. Diminuzione dei prezzi per rispondere meglio ai clienti
5. Adeguatezza delle strutture di vendita
6. Facilità di raggiungere i luoghi di vendita e distribuzione

**Per il Consorzio Ortofrutticolo**

1. Qualità dei prodotti
2. Varietà dei prodotti
3. Rafforzamento della situazione patrimoniale aumentando i prezzi di vendita
4. Diminuzione dei prezzi per rispondere meglio ai clienti
5. Adeguatezza delle strutture di vendita
6. Facilità di raggiungere i luoghi di vendita e distribuzione

**S15. Perché ha deciso di diventare socio/socia?**

PC      CR      CS  
CO

- Perché parenti o conoscenti lo erano
- Perché essere socio/socia offre notevoli vantaggi economici
- Perché condivido gli obiettivi della Cooperativa

**S16. Quali sono le sue prospettive future rispetto alla Cooperativa?**

*(scegliere una sola opzione)*

FC      CR      CS      CO

1. Desidero rimanere socio il più a lungo possibile
2. Rimarrò socio per un certo periodo, ma prevedo di concludere questa esperienza
3. Concluderò questa esperienza in tempi brevi

# Bibliografia

- Andrea Dili (2007), *L'Ires nelle società cooperative*, Giuffrè, Milano
- Annan K., *We the Peoples" the role of the united nations in the 21<sup>th</sup> century*, 2000
- Asdir (a cura di) (2001), *Fusioni e Sistema a Rete*, Trento
- Associazione Disiano Preite (2004), a cura di Gustavo Olivieri, Gaetano Presti e Francesco Vella, *Il diritto delle Società*, Il Mulino, Bologna
- Associazione Giovani Cooperatori Trentini (2007), *dispensa*, a cura di Andrea Leonardi
- Baumann, Z. (2002), *Modernità liquida*, Bari, Laterza
- Becattini G. (2000), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino
- Bonomi, A. e Rullani, E. (2005), *Il capitalismo personale. Vita al lavoro*, Torino, Einaudi
- Borzaga C. e Fici A. (2004), *La riforma delle società cooperative*, Edizioni 31, Trento
- Borzaga C. Tortia E., *Un nuovo approccio allo studio delle organizzazioni non capitalistiche*
- Borzaga C. (2008), La teoria economica trascura le cooperative, in *Cooperazione Trentina*, n.2, Febbraio
- Borzaga C. (2007), *Cooperazione e sviluppo Locale: 100 anni di esperienza ad Isera*, Osiride, Rovereto
- Borzaga C. Depedri S., *Appunti del corso di Teoria economica dell'impresa cooperativa e non profit*, Facoltà di Economia, Università degli studi di Trento
- Borzaga, C. e Tortia, E. (2005), *Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo*, in Verso una nuova teoria economica della cooperazione, a cura di E. Mazzoli e S. Zamagni, Il Mulino, Bologna
- Borzaga, C. (2003), *L'analisi economica delle organizzazioni nonprofit: teorie, limiti e possibili sviluppi*, in Produttività ed efficienza delle organizzazioni nonprofit di Borzaga C. e Muggella C., Edizioni 31, Trento
- Bosi, G., *Modelli di autoregolamentazione nelle reti di imprese*, letture del Corso di Diritto Societario e Forme di Governance, Facoltà di Economia, Trento
- Cafaggi F Iamiceli P. (2007), *Reti di Imprese tra crescita e innovazione organizzativa*, Il Mulino, Bologna
- Capello R. (2004), *Economia Regionale*, il Mulino, Bologna

Carbognin M. (1999), *Il campo di fragole, reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli

Cadeo R., *Qualità della vita: vince Trento*, il Sole24Ore, 17 dicembre 2007

Caselli L. (2006), *I fondamenti etici e culturali della cooperazione*, in Lezioni cooperative, il Mulino, Bologna

Chartered Management Institute (2003), Business & Management Dictionary, Milano, Il Sole24Ore

Cohen M. et al (1996), Routines and Other recurring Action Patterns of Organizations: contemporary research Issues, Industrial and Corporate Change

Coleman, J.S (2005), *Fondamenti di teoria sociale*, Il Mulino, Bologna

Costantino S. (2006), *Capitale Sociale Cooperazione Sviluppo*, in Lezioni Cooperative, il Mulino, Bologna

Cooke P Piccaluga A. (2004), *Regional economies as Knowledge laboratories*, Edward Elgar, Usa

Cooperazione Trentina, Rapporto Cooperazione Trentina 2006-07

Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano

Dei Ottati G. (2003), *Global competition and entrepreneurial behaviour in industrial district: trust relations in an italian industrial district*, Conference in honour of Prof. Brusco, Modena

Di Giandomenico M.E. Festa D. Cirelli C. (2004), *Le società cooperative dopo la riforma del diritto societario*, Maggioli Editore

Dosi G. (2004), *L'interpretazione evolutiva delle dinamiche socio-economiche*, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa

Degasperi, M., De Luca, D., Zorzi, A. (2007), *Le reti di imprese nel settore vitivinicolo veronese*, in Reti di Imprese tra crescita e innovazione organizzativa a cura di Cafaggi F. Iamiceli P., Il Mulino, Bologna

Ferretti L. (2006), La cooperazione di consumo: dilemmi di governance e di crescita nella moderna distribuzione commerciale in Lezioni Cooperative, il Mulino, Bologna

Fiorillo D (2005), *Capitale Sociale: Uno o Molti? Pochi*, Università di Salerno, Maggio

Freeman, E.R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, London

Frascarelli M. (2003), *Le nuove società cooperative*, Edizioni Fag, Milano

- Fuà G. (1983), *L'industrializzazione del Nord Est e nel Centro*, in G. Fuà
- Fukuyama F. (1996), *Fiducia*, Milano, Rizzoli
- Furubotn E. e Pejovich S. (1970), Property rights and the Behavior of the firm in a Social State, *Zeitschrift fur Nationalekonomie*, 30, pp. 43-54
- Giacomoni F. (1980), *La cooperazione del Trentino dalle origini al Partito Popolare di A. Degasperi*, Panorama, Trento
- Giovannini P., (2001) Società locali in trasformazione, in Sviluppo Locale, n. 17 Giussani, L.
- Hansmann H. (2005), *La proprietà dell'impresa*, il Mulino, Bologna
- Hodgson G. (2002), Darwinism in Economics: from analogy to ontology, *Journal of Evolutionary Economics*
- Hodgson G. (2003), Darwinism and Institutional Economics, *Journal of Economic Issues*, vol. XXXVII, No. 1, Marzo
- Hodgson G. (2004), The concept of routine, University of Hertfordshire, working paper series
- Hodgson G. (2006), *Economics in the Shadows of Darwin and Marx*, Mpg Books, London
- Hodgson G. (2006), Why we need a generalized Darwinism and why generalized Darwinism is not enough, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 61
- Hull D.L (1973), *Darwin and his Critics: The reception's of Darwin's Theory of Evolution by scientific Community*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Kahneman D. e Tversky A, Choices, Values and frames, in Congition, 1982
- Kahneman D. e Tversky A., Subjective probability: A judgement of representativeness, in *Cognitive Psychology*, 1972
- Ianes A. (2003), *La cooperazione trentina dal secondo dopoguerra alle soglie del terzo millennio*, Trento, Edizioni 31
- Jossa B. (2005), *Il futuro del Capitalismo*, Il Mulino, Bologna
- Leonardi, A. (2002), *Credito Cooperativo e società Locale*, Cassa Rurale di Mezzocorona, Mezzocorona
- Leonardi A. (2005), *Una stagione nera per il credito cooperativo*, Il Mulino, Bologna
- March J. (2004), *Prendere decisioni*, Il Mulino, Bologna
- Marshall A. (1972), *Principi di Economia Politica*, UTET, Torino
- Marshall A. (1975), Teoria pura del commercio estero; Teoria pura dei prezzi interni a cura di Claudio Conigliani, Feltrinelli Milano

- Matacena A. (2003), Responsabilità sociale e accountability nell'impresa cooperativa in L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione, il Ponte, LIX, nn.10-11
- Mazzoleni M., *Le aziende cooperative: esperienza partecipativa e caratteristiche della gestione*, in L'impresa al plurale. Quaderni di partecipazione, n.2 ottobre, 1998
- Mazzoleni, M., *Co-operatives in the digital Era*, Brescia, Università degli studi di Brescia, 2004
- Mazzoli E. e Zamagni S. (2005), *Verso una nuova teoria della cooperazione*, Il Mulino, Bologna
- Mill, J.S., *Principles Of political Economy* (1852), Oxford, Oxford University Ppress, 2 Ed. 1998
- Mutti, A. (1998), *Capitale Sociale e Sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna
- Nelson, R. e Winter S. (1982), An Evolutionaty Theory of Economic Change, Usa
- Parnell E. (1999), *Reinventare la cooperativa*, Liocorno, Roma
- Pedrini S. Beozzo F. (2003), *La cooperazione tra storia e attualità: capire il passato per cogliere le opportunità del presente*, Regione Autonoma Trentino-Alto Adige
- Piersante F. Stefani M.L. (2007), *Le imprese cooperative in Trentino Alto-Adige un confronto con le società for-profit*, Issan, Trento
- Pizzini & Partners (2006), *Progetto preliminare per lo sviluppo della Valle dei Laghi*
- Poletti G. (2006), *Dalla storia al protagonismo del futuro*, in Lezioni Cooperative a cura di Mario Salani, il Mulino, Bologna
- Porter M.E, Location Competition, and Economic Development: local clusters in a Global Economy, Economic developement quarterly, vol. 14 No.1, February 2000
- Provasi G. (2004), *Lo sviluppo locale: una nuova frontiera per il non profit*, Franco Angeli, Milano
- Putman R. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano
- Putnam R. (1993), "The Prosperous Community. Social Capital and Public Life.", The American Prospect n°13
- Rizzi P. (2003), *Sviluppo Locale e Capitale Sociale: il caso delle regioni italiane*, Università Cattolica di Piacenza
- Rumiati R e Bonini N., Psicologia della decisione, Il Mulino, Bologna, 2001
- Sabatini F. (2003), Capitale Sociale e Sviluppo Economico
- Sacchetti S. Sudgen R., *The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationship*, Journal of Economic Surveys, Vol.17, N.5
- Sacconi L. (2004), Responsabilità Sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazio-

ne basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, Luic Papers n. 143, Serie Etica,  
Diritto ed Economia 11

Salani P. (2003), *Responsabilità, mutualità, rendicontazione sociale nelle cooperative*, in L'impresa giusta, Firenze, Il Ponte

Salani P. (2006), *Lezioni cooperative*, Il mulino, Bologna

Schumpeter J.A. (1939), Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis, 2 volumes, New York: McGraw-Hill Company

Shumpeter J.A. (1977), *Capitalismo, Socialismo, Democrazia*, Milano, Etas

Sessa C. (1998), *I beni relazionali nelle provincie italiane: una metodologia di misurazione*, Economia e Lavoro

Smith A. (1950), *Ricerche sopra la natura della ricchezza delle nazioni*, UTET, Torino

Tortia E., *The Growing social content of cooperative firms: an evolutionary interpretation*

Trigilia C. (2005), *Sviluppo Locale. Un progetto per l'Italia*, Laterza, Roma-Bari

Visetti V. (2006), *La società cooperativa: principi giuridici e disciplina normativa*, Cooperazione Trentina, Trento

Walras, L., *Les associations populaires cooperatives*, Paris, Economica

Ward B. (1958), *The firm in Illirya: Market Syndicalism*, JSTOR

Weisbrod, B.A (1975), *Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy*, in Altruism, Morality and Economic Theory, a cura di E.S Phelps, New York, Sage

Zamagni S., L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione, notizie di Politeia, XIX, 72, 2003, pag. 29

Yunus M. (2007), *Il Banchiere dei Poveri*, Feltrinelli, Milano

Siti Internet:

- [www.cooperazionetrentina.it](http://www.cooperazionetrentina.it)
- [www.mcc.es](http://www.mcc.es)
- [www.ilsole24ore.it](http://www.ilsole24ore.it)
- [www.grameen-info.org](http://www.grameen-info.org)
- [www.geoffrey-hodgson.info](http://www.geoffrey-hodgson.info)