

**INNOVAZIONE SOCIALE  
E GOVERNANCE  
TERRITORIALE:  
LA DIMENSIONE  
TRASFORMATIVA  
DELLE COOPERATIVE DI  
COMUNITÀ**

---

**Sara Rago  
Paolo Venturi  
Giuseppe Daconto**

Gli autori ringraziano le cooperative oggetto di indagine e i colleghi di Confcooperative e di Fondosviluppo impegnati nella promozione di queste cooperative, a partire da Giovanni Teneggi, Massimiliano Monetti, Vittoria Ventura e Matteo Bettoli.



## Gli autori

*Sara Rago*  
sara.rago@unibo.it

*Paolo Venturi*  
paolo.venturi7@unibo.it

*Giuseppe Daconto*  
daconto.g@confcooperative.it

# **Indice**

<b>1. Analisi della letteratura e del contesto di riferimento</b>	<b>6</b>
1.1. Innovazione sociale e governance territoriale	6
1.2. Le cooperative di comunità come soggetti trasformativi di comunità e territori	8
1.3. I meccanismi generativi delle cooperative di comunità	11
<b>2. Analisi empirica</b>	<b>13</b>
2.1. Caratteristiche socio-economiche dei Comuni di appartenenza	16
2.2. Caratteristiche economiche delle imprese	22
2.3. L'impatto generato	30
2.4. Problematiche e reazioni a cavallo dell'emergenza COVID-19	35
<b>3. Prime conclusioni</b>	<b>37</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>40</b>



# **Abstract**

Nel suo significato originale, l'innovazione sociale ha a che fare con il “cambio-  
mento” e la “trasformazione sociale” (Moulaert et al., 2017a). Secondo il cd. *ap-  
proccio dei movimenti per la trasformazione socio-politica*, l'innovazione sociale è  
intesa come un processo in grado di rafforzare le relazioni sociali (Moulaert et  
al., 2017b) e il territorio è concepito in termini di “forme spaziali” localizzate ed  
interconnesse – fisiche, naturali o sociali – definite dalle relazioni tra gli agenti che  
lo abitano e lo vivono. L'innovazione sociale, quindi, è organicamente presente in  
tre modi: a) come strategia di attori che cercano di soddisfare bisogni materiali,  
economici, ecologici, politici e socio-culturali; b) come miglioramento delle rela-  
zioni sociali tra gli agenti del territorio; c) come costruzione di nuovi sistemi di  
*governance* strutturati sulla base di esperienze territoriali, in modo cooperativo, da  
agenti socialmente innovativi. Dentro questo *frame* interpretativo si inseriscono  
le cooperative di comunità, soggetti socio-economici che fanno del “co-operare”  
il principio imprenditoriale necessario per generare coesione sociale, in territori  
vulnerabili e con fabbisogni specifici. In queste realtà, si generano spesso oppor-  
tunità imprenditoriali finalizzate al perseguitamento dello sviluppo comunitario e  
della massimizzazione del benessere collettivo (Irecoop, 2016). Le cooperative di  
comunità, infatti, adottando modelli e strutture organizzative che rispecchiano le  
esigenze specifiche dei territori in cui si insediano – spesso geograficamente isolati  
e in aree interne del paese –, attivano processi di *innovazione sociale trasformativa*  
che partono dalla rigenerazione di risorse delle comunità, accompagnate talvolta  
da politiche (pubbliche o private) di sviluppo locale. La cooperazione è metodo  
per l'innovazione sociale trasformativa e, quindi, alla base dell'origine delle co-  
operative di comunità, soggettualità che fioriscono all'interno di un ambiente,  
un'ecologia mutualistica (Venturi, 2019). Il paper intende analizzare il contributo  
di tali soggetti imprenditoriali in termini di innovazione sociale come potenzia-  
mento delle dimensioni economico, sociale, culturale e ambientale dei territori su  
cui insistono. Oggetto dell'analisi saranno 30 imprese cooperative italiane facenti  
parte di un panel selezionato e recentemente promosso da Confcooperative at-  
traverso un bando dedicato del Fondo Mutualistico (Fondosviluppo) e le relative  
progettualità attivate, per evidenziare, da un lato, la loro dimensione economica e  
occupazionale e, dall'altro, l'impatto economico, sociale, ambientale e culturale.

## **Keywords**

*Imprese di comunità, sviluppo locale, territorio, impatto, innovazione sociale*

# I. Analisi della letteratura e del contesto di riferimento

## I.I. Innovazione sociale e governance territoriale

L'innovazione sociale è generalmente intesa come la capacità di rispondere a bisogni emergenti delle persone attraverso nuove forme di collaborazione e nuovi schemi di azione e si configura come fenomeno in continua evoluzione, che negli anni è stato definito secondo diversi approcci e punti di vista (Confcooperative Emilia-Romagna, 2019). Il primo è l'approccio pragmatico: promosso da Mulgan (2006; 2019), è il più riconosciuto a livello europeo e definisce l'innovazione sociale come “quelle nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che simultaneamente rispondono ai bisogni sociali e creano nuove relazioni sociali e collaborazioni”. Ciò che distingue l'innovazione sociale dall'innovazione tecnologica, infatti, non è solamente il fine sociale (cioè la capacità di intercettare bisogni sociali insoddisfatti), ma anche la modalità di risposta a tali bisogni (cioè attraverso la creazione di nuove relazioni e collaborazioni). Il secondo è l'approccio sistematico: prende origine dal Waterloo Institute for Social Innovation and Resilience (WISIR) e lega l'innovazione sociale ad un profondo cambiamento delle routine e degli assetti attraverso l'introduzione di nuovi prodotti, processi o programmi. Le innovazioni sociali implicano, pertanto, un cambiamento sistematico, di lungo periodo e ad ampio impatto, per far evolvere il sistema sociale adattandolo alle richieste provenienti dall'esterno. Il terzo approccio, quello *manageriale*, promosso dalla *Stanford Graduate School of Business's Center for Social Innovation*, definisce l'innovazione sociale come una nuova soluzione ad un problema sociale che si distingue dalle soluzioni esistenti perché più efficace, più sostenibile o più equa e grazie alla quale il valore creato ricade sulla società nel suo complesso più che sui singoli individui. Se da un lato, infatti, il concetto di valore economico fa riferimento principalmente ai meccanismi della massimizzazione del profitto per il soggetto privato in un'ottica di concorrenza di mercato, quello di valore sociale riguarda la creazione di benefici per la comunità nel suo insieme. Il quarto e ultimo approccio, cd. *dei movimenti per la trasformazione socio-politica*, concepisce l'innovazione sociale come un processo di *empowerment* e di mobilitazione politica volto a trasformare dal basso il funzionamento del sistema sociale, sia in termini di partecipazione degli *stakeholder* sia di distribuzione delle risorse materiali e immateriali. Nel suo significato originale, infatti, l'innovazione sociale ha a che fare con il “cambiamento” e la “trasformazione sociale” (Moulaert et al., 2017a). Secondo tale approccio, l'innovazione sociale

è intesa come un processo in grado di rafforzare le relazioni sociali (Moulaert et al., 2017b) e il territorio è concepito in termini di “forme spaziali” localizzate ed interconnesse – fisiche, naturali o sociali – definite dalle relazioni tra gli agenti che lo abitano e lo vivono. L’innovazione sociale, quindi, è organicamente presente in tre modi: a) come strategia di attori che cercano di soddisfare bisogni materiali, economici, ecologici, politici e socio-culturali; b) come miglioramento delle relazioni sociali tra gli agenti del territorio; c) come costruzione di nuovi sistemi di *governance* strutturati sulla base di esperienze territoriali, in modo cooperativo da agenti socialmente innovativi. La trasformazione delle relazioni sociali non può che avvenire a livello locale, proprio dove la creazione di gruppi e di comunità si ripercuote immediatamente sulla vita delle persone; di conseguenza, l’innovazione sociale diventa *trasformativa*: un cambiamento la cui natura e i cui risultati hanno anche un valore sociale, nel doppio significato di soluzione ai problemi sociali e di (ri)generazione dei beni comuni. Un cambiamento radicale che ridefinisce le relazioni tra gli attori – compresi anche i rapporti di potere che le caratterizzano – poiché si basa sulla collaborazione e rigenera i beni comuni. L’innovazione sociale in questo senso trasforma l’esistente, mettendo in atto un percorso che va nella direzione della sostenibilità nel tempo delle azioni implementate.

Uno dei principali fattori di trasformazione sociale oggi osservabili (Invitalia, 2020), che pone al centro il tema dello sviluppo socio-economico su base territoriale (Becattini, 2015) è riconnesso alla *capacità di inclusione* declinata sia all’interno dei processi produttivi e dei mercati (*inclusive business*) (OECD/EU, 2016) sia rispetto alla capacità di dialogo e di governo dei processi di sviluppo attraverso il coinvolgimento di una pluralità e diversità di portatori di interesse (*governance inclusiva*) (European Commission, 2015).

Gli immobili e gli spazi pubblici rigenerati per attività di interesse collettivo rappresentano un innesco rispetto a processi di avvio di innovazioni sociali e comunitarie connesse ai luoghi in cui si sviluppano (*place-based*) rendendoli determinanti rispetto all’orientamento di nuove politiche di sviluppo urbano e territoriale, ma anche di welfare, culturali, ambientali e di coesione sociale (Ostanel, 2017). Costruire lo sviluppo locale oggi significa creare i presupposti per progettualità di sistema che siano in grado di dare un nuovo significato a ciò che si intende per “territorio” (Invitalia, 2020), interpretando questo concetto non solo da un punto di vista amministrativo e ambientale, bensì come *costrutto sociale* orientato a far propri obiettivi di cambiamento che investono prodotti, servizi e relative tecnologie, ma anche modelli organizzativi e di *governance* (Trigilia, 2007).

Così definito un territorio può contribuire ai processi innovativi degli attori che vi operano, ad esempio, attraverso il suo *patrimonio cognitivo* inteso come l'insieme di saperi, conoscenze e modi di fare che si sono accumulati nel corso del tempo e che contribuiscono in modo originale (e quindi difficilmente imitabile e replicabile) non solo alla definizione del valore dei prodotti e servizi realizzati dagli operatori locali, ma anche alla loro innovazione (Montanari, Mizzau, 2016). Patrimonio che denota e seleziona specificatamente il capitale umano dotato delle conoscenze e delle esperienze necessarie per la realizzazione dei processi innovativi da parte delle organizzazioni che vi operano (Feldman, 2014; Glaeser et al., 2014; Saxenian, 1994). In questo senso, non è un caso che l'innovazione si realizzi in certi luoghi e non in altri, generando *output* positivi in termini di lavoro, crescita e sviluppo sociale (Moretti, 2013; Storper et al., 2015).

Inoltre, i territori sono importanti rispetto all'innovazione non solo per questa *dimensione cognitiva*, ma anche per quella *sociale*. Le organizzazioni che operano in un territorio, ad esempio, possono beneficiare del patrimonio cognitivo e del capitale umano disponibile *in loco* anche in modo indiretto, attraverso cioè le interazioni spesso di natura informale che si sviluppano tra i soggetti che vi operano. In questo senso, le dinamiche relazionali che si vengono a creare tra i diversi attori che operano a vario titolo in un territorio contribuiscono a sviluppare la particolare “atmosfera creativa” (Bertacchini, Santagata, 2012) che contraddistingue un contesto territoriale in uno specifico momento, la quale a sua volta influenza i processi innovativi in quanto un'organizzazione può trarne beneficio solo per il fatto di trovarsi in un particolare luogo in un determinato momento (Storper, Venables, 2004).

## **I.2. Le cooperative di comunità come soggetti trasformativi di comunità e territori**

Nel comparto dell'economia sociale sono sempre più visibili elementi di trasformazione legati alla capacità di innovare socialmente, in particolare da parte di imprese di “nuova generazione” che incarnano questa propensione al cambiamento, guardando sia ai loro assetti organizzativi e giuridici sia all'anagrafica e alle aspirazioni di chi le avvia e le gestisce (Venturi, Zandonai, 2016). In tal senso l'imprenditorialità innovativa che si sviluppa nel perimetro dell'economia sociale si configura come veicolo per la creazione di economia e lavoro ma, in senso più ampio, di ulteriori importanti benefici come mobilità sociale, propensione al cambiamento, creazione di valore condiviso, sostenibilità ambientale, coesione sociale, *community building* (Invitalia, 2020).

Con riferimento agli approcci all'innovazione sociale descritti (§1.1), è possibile affermare che l'innovazione promossa in ambito cooperativo è naturalmente connotata da una dimensione sociale, in quanto in grado di rilanciare la funzione sociale della cooperazione stessa, e al contempo trasformativa, poiché produce trasformazioni sociali, in relazione ai seguenti elementi e relativi principi che la definiscono (Confcooperative Emilia-Romagna, 2019): *capitale umano*, in termini di educazione e formazione dei soci (V principio cooperativo), valorizzazione del loro apporto, non solo in termini di lavoro, ma anche di conoscenza all'interno dell'organizzazione, rinnovando continuamente le loro motivazioni intrinseche; *qualità della partecipazione*, poiché la democrazia nel modello cooperativo è metodo per prendere decisioni (II principio cooperativo); *capitale connettivo*, ossia la cooperazione tra cooperative (VI principio cooperativo); *capitale territoriale e sociale*, poiché sono strettamente legate alla comunità in cui operano (VII principio cooperativo) e all'ecosistema di attori economici e sociali del territorio.

Dentro questo *frame* interpretativo si inseriscono le cooperative di comunità, soggetti socio-economici che fanno del “co-operare” il principio imprenditoriale necessario per generare coesione sociale, in territori vulnerabili e con fabbisogni specifici. La cooperazione è metodo per l'innovazione sociale trasformativa (§1.1) e, quindi, alla base dell'origine delle cooperative di comunità, soggettualità che fioriscono all'interno di un ambiente, un'ecologia mutualistica (Venturi, 2019).

Le imprese di comunità sono imprese che producono beni e/o servizi in maniera stabile e continuativa, tra cui rientrano, ad esempio, anche i beni di interesse pubblico; esse hanno un carattere “cooperativo” perché gestite dai soci sulla base di principi inclusivi e democratici (Euricse, 2020). In queste realtà, si generano spesso opportunità imprenditoriali finalizzate al perseguimento dello sviluppo comunitario e della massimizzazione del benessere collettivo (Irecoop, 2016). Le cooperative di comunità, infatti, adottando modelli e strutture organizzative che rispecchiano le esigenze specifiche dei territori in cui si insediano – spesso geograficamente isolati e in aree interne del paese –, attivano processi di *innovazione sociale trasformativa* che partono dalla rigenerazione di risorse delle comunità, accompagnate talvolta da politiche (pubbliche o private) di sviluppo locale, con l'obiettivo di migliorarne le condizioni di vita e rispondere ai bisogni dei soggetti che la compongono (es. contrastare lo spopolamento, offrire nuove opportunità lavorative, garantire servizi essenziali, ecc.) (Euricse, 2016).

All'interno di tali realtà imprenditoriali, inoltre, il tema della *governance inclusiva* è una precondizione per il miglioramento dei servizi offerti, tramite l'introduzione di innovazioni per gli utenti in contesti in cui possono non esistere risposte alter-

native (Sacchetti, 2018). Ecco perché, sempre più spesso, nelle comunità geografiche periferiche le soluzioni ai problemi di isolamento – sia geografico sia legato a bisogni specifici – passano attraverso risposte di comunità, spesso nella forma di impresa di comunità, o di “comunità di utenti” che si avvalgono di soluzioni cooperative.

Le cooperative di comunità sono rilevanti perché segnano, con la loro esperienza, uno scarto significativo anche all'interno dell'economia sociale, ovvero del loro ambiente istituzionale di riferimento. Il loro carattere di autenticità è visibile in quanto imprese nate da un gruppo di persone che ha deciso di investire nella propria comunità per produrre *valore aggiunto comunitario*, ossia un profitto capace di generare occupazione e di rigenerare la dimensione *pubblica* attraverso l'attivazione di risorse territoriali dormienti che costituiscono la base per generare sviluppo locale e, pertanto, risultano essere organizzazioni coesive (Venturi, Zandonai, 2016). Queste cooperative, infatti, posizionabili nella maggior parte dei casi lungo filiere anziché in settori di attività standard, mettono in gioco un insieme di risorse, che ne costituiscono il patrimonio, in grado di connotarle peculiarmente rispetto ad un precedente generazione di cooperative. Se da un lato, infatti, nelle cooperative di comunità il *turnover* economico è trascurabile in termini assoluti (anche se spesso significativo rispetto al contesto in cui operano), dall'altro, il dato patrimoniale si configura come autentico “*asset comunitario*”. Un patrimonio – tangibile o meno – la cui regolazione trasforma queste realtà in abilitatori di economie e socialità che si collocano dentro e soprattutto fuori i loro confini organizzativi e societari e la cui specificità si nutre di alcuni elementi: anzitutto, la ricerca di un *luogo di relazioni*, che deve rispondere all'esigenza di alimentare un flusso di scambi (non solo di mercato e non solo formali) attraverso cui generare opportunità (ad esempio, in termini lavorativi) e senso (fare cose in modo diverso per generare cambiamento). Un secondo elemento è costituito dalla formazione di *economie di luogo*, ovvero economie che scaturiscono, anche in modo inaspettato, da iniziative diverse e, data la loro rilevanza per la sostenibilità delle iniziative, richiedono modelli gestionali che le riconoscano e le valorizzino. Il terzo elemento consiste nella costruzione e gestione di un sistema di norme che regoli la fruizione dell'infrastruttura comunitaria, cercando di non discriminare l'accesso ma anche di limitare il sovra-sfruttamento delle risorse rese disponibili.

### **I.3. I meccanismi generativi delle cooperative di comunità**

La nascita delle imprese comunitarie rappresenta, quindi, un'importante componente di innovazione sociale perché riporta al centro dell'attenzione i modelli di produzione e di *governance* dei beni di interesse collettivo in una fase delicata del loro sviluppo. Si tratta di comunità intraprendenti capaci di generare *economie di scopo* attraverso l'agire concreto dei propri abitanti, azioni collettive che si propongono di trasformare gli spazi in luoghi (Venturi, Rago, 2017; Zamagni, Venturi, 2017), di “rammendare” prima e rigenerare poi, quei territori in cui si sono verificati fallimenti sia dal lato dello Stato che del mercato.

È all'interno delle condizioni di marginalità e vulnerabilità che connotano determinati territori (soprattutto aree interne del Paese) che si riscontrano le motivazioni e le aspirazioni delle comunità che li popolano che hanno avuto un ruolo di innesco rispetto a nuove soluzioni comunitarie, generando progettualità legate alla gestione dei beni comuni, al turismo, alle filiere agroalimentari e alla valorizzazione di beni culturali; *economie di luogo* che producono beni e servizi utili non solo a nutrire una dimensione di natura economica e occupazionale, ma anche a offrire uno sviluppo sostenibile di lungo periodo a livello territoriale.

All'interno del fenomeno oggetto di analisi è possibile individuare alcuni elementi comuni che hanno dato vita a tali esperienze imprenditoriali (Venturi, Zandonai, 2016): la prima spinta generativa riguarda l'innovazione nei modelli e nelle pratiche di inclusione sociale. L'origine di diverse esperienze di cooperazione di comunità prevede infatti come obiettivo primario, o almeno come esternalità rilevante, la realizzazione di percorsi di inclusione, soprattutto attraverso il lavoro, di persone escluse o a rischio di esclusione appartenenti non solo a “categorie protette”, ma a più diversificate e crescenti aree di vulnerabilità. Un secondo percorso da cui scaturiscono esperienze di imprese di comunità si snoda lungo la gestione di servizi nel campo del welfare socio-assistenziale, sanitario, educativo, ecc. come avviene per la maggior parte delle cooperative sociali, ma in senso più ampio, ovvero riferendosi a tutti quei servizi di interesse collettivo (dalla produzione di energia ai servizi culturali e ricreativi) che contribuiscono al miglioramento delle condizioni di vita, spesso come reazione a fallimenti di altri modelli gestionali di natura pubblica o privata. Un terzo importante percorso generativo delle cooperative di comunità, infine, ha a che fare con processi di rigenerazione e riqualificazione di risorse immobiliari e spazi abbandonati o sottoutilizzati, rendendo fruibile questo patrimonio come risorsa comune per iniziative a elevato contenuto sociale.

Tali percorsi sono a loro volta alimentati da inediti fattori di produzione che derivano da un allentamento della suddivisione tra sfere istituzionali e tra i ruoli dei soggetti coinvolti nell'erogazione di beni e di servizi a elevato contenuto relazionale. Un primo fattore riguarda la valorizzazione di risorse ambientali e storico-culturali per avviare economie esterne. Le economie generate da questi *asset* materiali e immateriali hanno un valore in sé – nel senso che nascono ispirandosi a paradigmi di sostenibilità ambientale e sociale – e un valore strumentale, in quanto danno vita a risorse che alimentano altre attività che non sono in grado di generare autonomamente la loro sostenibilità economica. Un secondo fattore è legato alla promozione di *partnership* tra soggetti diversi – principalmente lungo l'asse pubblico/economia sociale – che insistono non solo sul versante della pianificazione delle politiche, ma anche sulla reciproca corresponsabilizzazione in sede di attrazione di risorse e co-gestione delle iniziative. Le cooperative di comunità, da questo punto di vista, tendono a promuovere modelli di “amministrazione multi-polare” in contrapposizione a modelli bipolari dove invece l'amministrazione pubblica si rivolge alle imprese esclusivamente nella veste di fornitori di beni e servizi. Terzo e ultimo fattore, la diffusione nelle imprese di comunità di modelli di co-produzione di beni e servizi dove i ruoli – tradizionalmente separati – di produttore, consumatore e volontario retribuito sono in realtà fortemente ibridati.

## **2. Analisi empirica**

Quanto fin qui descritto in termini di modalità di produzione di percorsi di innovazione sociale da parte delle cooperative di comunità in quanto imprese fortemente inclusive delle risorse di diversa natura di cui si nutrono per avviare e condurre la propria attività di natura comunitaria è stato osservato empiricamente attraverso l’analisi di 30 imprese cooperative italiane facenti parte di un panel selezionato e recentemente promosso da Confcooperative attraverso un bando dedicato, per evidenziare, da un lato, la loro dimensione economica e occupazionale e, dall’altro, l’impatto economico, sociale, ambientale e culturale. Le informazioni necessarie per condurre l’analisi sono derivate da due fonti principali: AIDA-Bureau Van Dijk (ultimi bilanci d’esercizio disponibili sono quelli relativi al 2018); un questionario quali/quantitativo semi-strutturato relativamente ai dati sull’impatto sociale, ambientale e culturale (con una percentuale di risposta superiore al 60%).

Le cooperative oggetto dell’analisi hanno beneficiato nel corso dell’anno 2018 di un bando promosso da Fondosviluppo SpA, il fondo mutualistico della Confcooperative. Fondosviluppo, come gli altri fondi mutualistici per lo sviluppo e la promozione delle centrali cooperative italiane presenti in Italia, è stato istituito dalla legge 59 del 1992, ex artt. 11 e 12. Soci fondatori sono Confcooperative e Federcasse. Il fondo mutualistico ha la missione di sviluppare imprese cooperative o promuoverne di nuove, nonché ha la funzione di promuovere studi e ricerche e percorsi formativi, sostanzialmente attraverso la gestione della raccolta del 3% degli utili annui, versati dalle cooperative aderenti, e dei patrimoni devoluti dalle cooperative in caso di liquidazione. Il bando in oggetto era rivolto a cooperative di comunità, costituite o in costituzione, che rispondessero però ad alcuni requisiti: molteplicità delle attività economiche realizzate, legame identitario con le comunità di riferimento e appartenenza a luoghi ben definiti. La localizzazione dell’iniziativa era relativa alle aree interne o ad aree geografiche a rischio spopolamento o depauperamento di risorse umane, sociali e di sviluppo. L’interesse era, dunque, di promuovere percorsi di sviluppo cooperativo innestati in comunità dalle potenzialità ancora inespresse (De Rossi et al., 2018; 2020).

In tal senso, il panel di imprese ha una caratteristica ben precisa, e intenzionale rispetto al bando, ossia un’età aziendale essenzialmente molto giovane (cosa che rappresentiamo in premessa perché utile a rapportarci in seguito ai dati aggregati economici e finanziari). La prevalenza delle start-up (cooperative costituite da non più di 24 mesi dalla data di presentazione del bando) è stata quasi assoluta (84%

delle 33 finanziate nel complesso - per esigenza di omogeneità e congruità del panel nel tempo sono state escluse dall'analisi tre iniziative, *n.d.r.*), il che risponde alla logica di promozione di nuove forme imprenditoriali cooperative, fortemente *compliant* alla *mission* istitutiva dei Fondi mutualistici (e alla legge di riferimento). Oltre a ciò, questo ha confermato il carattere pioneristico dell'iniziativa, volta a promuovere forme nuove di impresa cooperativa di fatto non ancora del tutto riconosciute dal legislatore nazionale, sebbene alcune regioni, non in maniera molto diffusa, abbiano già normato in materia e nonostante siano aumentate nel tempo le indicazioni di sostegno nelle policy pubbliche, nazionali o regionali, a favore di queste imprese (dalla Strategia Nazionale Aree Interne fino alla discussione sulla nuova Programmazione delle politiche di coesione 2021/2027 in vista della stesura del nuovo Accordo di Partenariato).

Nel complesso, si tratta di nuove iniziative imprenditoriali, che si intrecciano nei meccanismi di sviluppo locale di luoghi e territori particolari del nostro paese, alimentando percorsi di sviluppo *place-based* (Barca, 2009). Infatti, secondo la classificazione dei Comuni (DPS, Nota metodologica esplicativa sul metodo di individuazione delle aree interne, 2014), a seconda della vicinanza o lontananza dei centri nevralgici di sviluppo, 6 cooperative hanno sede in Comuni classificati come centri, 13 in comuni intermedi, 8 periferici e 3 ultra periferici. Vi è anche da precisare che molti dei comuni che risultano nella posizione intermedia sono sostanzialmente confinanti con i comuni di aree interne (quelli di fatto periferici e ultra periferici). E spesso queste iniziative si sono intrecciate alle Strategie discusse al livello locale e rientranti all'interno della progettazione della *Strategia nazionale sulle Aree interne*, appunto a conferma di un percorso di sostegno sempre più praticato nel *policy making* locale. Si ricorda, d'altronde, che al primo gennaio 2019, i comuni classificati in Aree interne sono 4.076, pari al 51,4% (con punte del 79% nelle Isole e del 62% nel Sud) che rappresentano il 21,9% della popolazione residente e il 60% della superficie nazionale (Istat, 2020).

Dal punto di vista della dislocazione regionale, le cooperative del panel sono distribuite per il 30% in Abruzzo, per il 23% in Emilia Romagna, per il 10% in Piemonte e Toscana e nelle restanti regioni (Basilicata, Calabria, Campania, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche e Umbria) è presente una sola cooperativa per regione (Figura 1). Una distribuzione regionale che è coerente, assieme alle caratteristiche da “area interna” del territorio di riferimento, con la tipicità della rappresentanza di Confcooperative e la densità cooperativa, concentrate ambedue in misura maggiore nel Centro Nord del paese.

**Figura 1 Distribuzione regionale del Panel d'impresa**



*Fonte: nostra elaborazione*

Dal punto di vista operativo, le attività imprenditoriali intraprese dalle cooperative spaziano tra i settori produttivi, dall'agricoltura ai servizi. Molte imprese basano il proprio business sulla gestione di beni (terreni, locali dismessi, laghetti artificiali, frantoi, boschi o parchi naturali) come pivot di attrazione turistica e culturale, luoghi e beni comuni rimessi in funzione a fini produttivi ma soprattutto a fini turistici e di promozione dei prodotti locali, in un'ottica del tutto trasformativa (§1.1). *Info point* turistici, bar o ristoranti, edicole o centri di aggregazione o culturali o espositivi sono, per molte cooperative, il luogo fisico da cui diramare ulteriori attività imprenditoriali e gestire flussi economici e sociali per la propria comunità.

Altre, spesso in associazione a queste iniziative, si occupano della gestione e della manutenzione del verde pubblico o dei boschi o delle foreste o di altri spazi di verde pubblico (specialmente comunale), compreso lo spazzamento della neve (per le realtà di montagna si tratta di attività rilevanti). Il più delle volte queste attività sono affidate dagli enti locali alle stesse cooperative.

Alcune cooperative, invece, sono impegnate nei trasporti privati, ad esempio scolastici o anche a fini turistici, o, addirittura, dedicati ai più bisognosi (anziani, disabili), così come ci sono cooperative impegnate nelle classiche attività della

cooperazione sociale, dall'inserimento lavorativo tramite l'attività agricola o produttiva ai servizi sociali, soprattutto, per l'infanzia e per gli anziani.

Altre cooperative, inoltre, sono impegnate nei servizi turistici e culturali, attraverso percorsi dedicati e sartorializzati (escursionistici, visite turistiche specifiche, percorsi enogastronomici, musei e parchi) o attraverso la gestione di strutture ricettive, di pacchetti turistici e dei relativi trasporti.

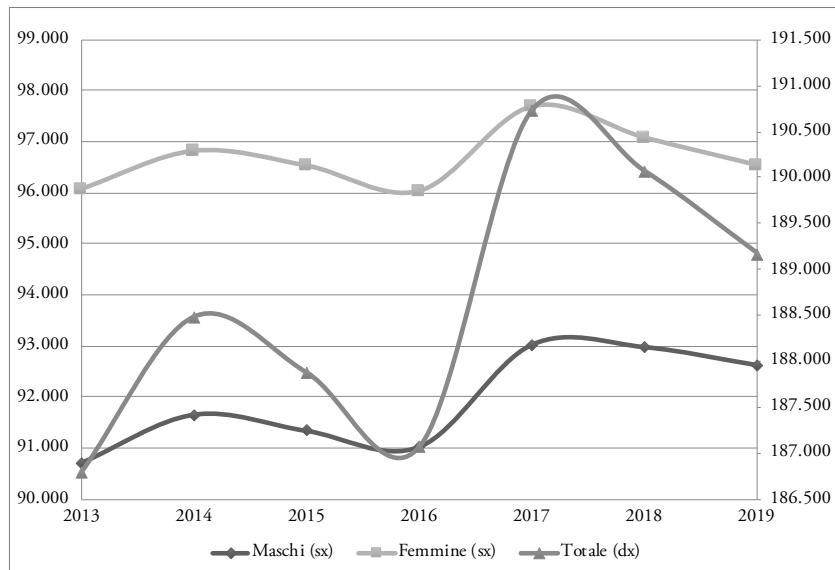
Infine, altre cooperative sono impegnate nella produzione e nella valorizzazione dei prodotti agroalimentari del loro territorio (funghi, mandorle, farine, formaggi, uve, pesce, ortaggi, tra gli altri).

## **2.1. Caratteristiche socio-economiche dei Comuni di appartenenza**

Nel dettaglio, la lettura delle caratteristiche demografiche, sia della popolazione che delle imprese, l'analisi dell'occupazione e della specializzazione produttiva (per settore Ateco) ci consentono di contestualizzare al meglio queste imprese, sia nelle loro fragilità che nel loro potenziale di sviluppo espresso o nascosto (Hirschman, 2017).

Intanto, un primo indicatore da visionare, utile a contestualizzare le dinamiche in questi luoghi, è quello demografico (popolazione residente al primo gennaio). Si tratta di comuni per la gran parte con meno di cinque mila residenti (solo 3 infatti risultano sopra i 10 mila residenti) con dinamiche di bassa crescita demografica: dal 2014 al 2019, con una crescita media annua della popolazione di circa 0,3% e una crescita tendenziale nel periodo di 0,08%. Infatti, i residenti aggregati ammontano nel 2019 a circa 189 mila, nel 2014 risultavano pari a 188 mila circa (Figura 2). La dinamica per genere esprime una leggera diversità, a favore della crescita della componente maschile rispetto a quella femminile, anche se le donne sono in valore assoluto di più degli uomini. Nel complesso il valore mediano annuo oscilla intorno ai 2.000/2.200 residenti per anno (e un valore medio di 12 mila residenti), a conferma delle caratteristiche da “piccolo Comune” degli insediamenti territoriali di queste cooperative: i valori minimi sono intorno ai 300 abitanti in alcuni comuni, specie dell’Abruzzo (cfr. Legge 158 del 2017, dove per “piccolo Comune” si intende un comune con meno di 5000 abitanti. Si tratta del 70% dei comuni italiani che rappresentano il 16% della popolazione, negli anni 80 ne rappresentavano il 20%; Istat, 2020).

**Figura 2 Popolazione residente per genere, anni 2014-2019**



*Fonte: nostra elaborazione*

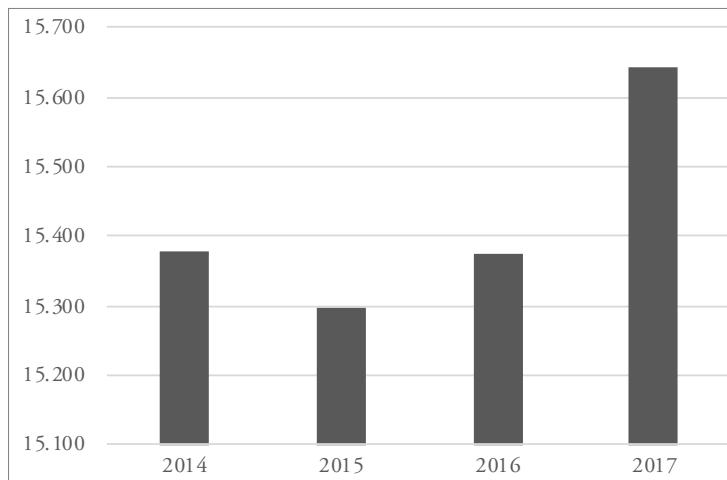
Anche guardando alla demografia delle imprese e la base occupazionale che insiste su questi Comuni (Atlante Statistico dei Comuni<sup>1</sup>), il contesto di riferimento, nei suoi tratti di bassa dinamica, non cambia notevolmente. Infatti, il quadro aggregato per i comuni rappresenta un contesto economico e sociale di non particolare fermento imprenditoriale e occupazionale.

Infatti, le imprese dal 2014 al 2017 aumentano di circa 260 unità, attestandosi intorno alle 15,6 mila unità (Figura 3). Gli addetti, sempre in valore assoluto, aumentano di circa tremila unità, passando dai 47 mila ai 50,4 mila (Figura 4). Il trend appena precedente a quello analizzato, sostanzialmente dal 2012, risultava ancora peggiore, sia per il numero di imprese che per il numero di addetti.

---

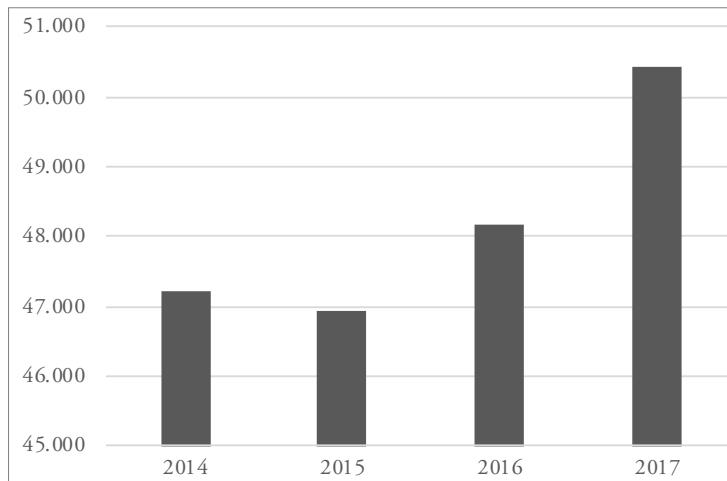
1. La base dati è relativa alla banca dati ASIA-ISTAT (che esclude il settore primario e il settore pubblico sostanzialmente). Le Unità locali di imprese sono intese con sede legale nel comune e gli addetti sono calcolati come medi annui. L'ultimo anno di riferimento nell' Atlante Statistico dei comuni al momento dell'analisi è il 2017.

**Figura 3 Numero Imprese attive, anni 2014-2017**



*Fonte: nostra elaborazione su dati ASIA-ISTAT*

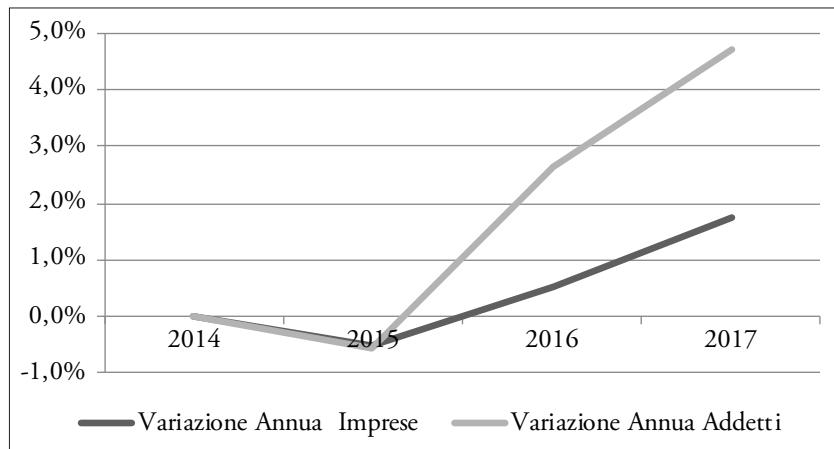
**Figura 4 Numero Addetti medi annui, anni 2014-2017**



*Fonte: nostra elaborazione su dati ASIA-ISTAT*

Così, si riscontra una variazione media annua dello 0,6% per le prime e del 2,3% per i secondi, con variazioni negative o nulle fino al 2015, frutto evidentemente della coda lunga della crisi del 2008 (Figura 5). Il 2015, anche in termini assoluti, rappresenta l'anno di picco negativo, sia per il numero degli addetti, circa 47 mila, che per il numero di imprese in valore assoluto, 15,2 mila. Su base tendenziale, nel periodo di riferimento, le imprese aumentano dell'1,6%, gli addetti invece del 7%.

**Figura 5 Variazione Annua Numero Addetti e Numero Imprese, anni 2014-2017**



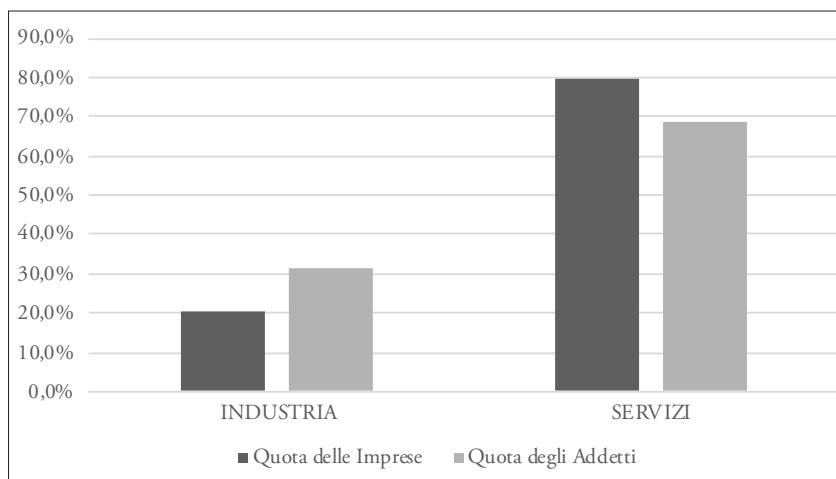
*Fonte: nostra elaborazione su dati ASIA-ISTAT*

Dal punto di vista della distribuzione, la media del numero di imprese nel campione dei Comuni analizzati è intorno alle 500 unità, gli addetti intorno alle 1,6 mila unità, valori pressoché costanti nel tempo. I valori mediani sono ovviamente più bassi, circa 150 imprese per comune e poco meno di 500 addetti per comune. In effetti solo tre comuni hanno un numero di imprese dell'ordine delle migliaia e solo cinque comuni hanno un numero di addetti medi annui dell'ordine delle migliaia.

In sostanza, gran parte dei Comuni in cui operano queste imprese hanno meno di mille imprese e meno di mille addetti. Ciò che, di contro, spinge ad affermare intuitivamente e in maniera un po' semplicistica, che una sola impresa in più e un solo addetto in più comportano un impatto dell'uno per mille nel campione. Anche la distribuzione, perciò, conferma le caratteristiche di micro economie nei luoghi analizzati.

Infine, l'analisi per specializzazione produttiva per macro-settori Ateco, relativamente al solo 2017, conferma ciò che può essere generalmente riconosciuto per l'Italia: la terziarizzazione del tessuto economico dei Comuni presi in considerazione. Circa il 21% delle imprese infatti fa riferimento ai settori dell'industria in senso generale (manifatturiera, estrattiva, delle utilities energetiche e delle costruzioni), contro la restante parte di imprese attive nei vari settori dei servizi. Analizzando, invece, la distribuzione settoriale degli addetti, si riscontrano incidenze leggermente diverse, a favore del peso dei settori industriali (in special modo per la rilevanza occupazionale del settore delle costruzioni), perciò la quota di addetti nell'industria è del 31% e del 69% nei servizi (Figura 6).

**Figura 6 Specializzazione Produttiva dei Comuni per Industria e Servizi, anno 2017**



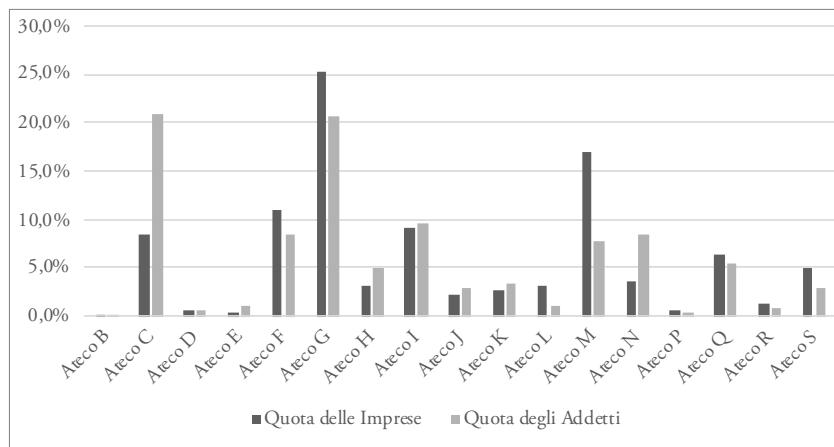
*Fonte: nostra elaborazione su dati ASIA-ISTAT*

Esplodendo l'analisi per singolo sotto-settore Ateco, in riferimento sempre al 2017, si riscontra il peso rilevante per numero di imprese del settore del commercio (circa un quarto delle 15.643 imprese), seguito dal settore dei servizi professionali (circa il 17% delle imprese), dal settore delle costruzioni (circa l'11% delle imprese), il settore dei servizi di alloggio e ristorazione (circa il 9% delle imprese), il settore industriale manifatturiero (circa l'8,5% delle imprese) e quello della sanità e dell'assistenza sociale (circa il 6,3% delle imprese).

Dal punto di vista occupazionale, un quinto dei 50.445 addetti medi annui nei Comuni di riferimento è occupato nelle imprese del settore manifatturiero (il

21%) e un quinto nel settore del commercio (il 20%), a seguire ci sono i settori dei servizi di alloggio e ristorazione, delle costruzioni, del noleggio e dei servizi a supporto delle imprese, il settore dei servizi professionali, tutti con quote di meno di un decimo della distribuzione totale (Figura 7).

**Figura 7 Specializzazione Produttiva per Macro Settore Ateco (B-S)<sup>2</sup>, anno 2017**



Fonte: nostra elaborazione su dati ASIA-ISTAT

Questa fotografia, perciò, ci conferma un contesto economico abbastanza terziarizzato, dove però sono prevalenti i settori generalmente a basso valore aggiunto (commercio e turismo), dove il settore dei servizi sociali e sanitari è poco rilevante rispetto a quanto potrebbe e dove, nel contesto del settore industriale, secondario, accanto alla rilevanza occupazionale del settore manifatturiero, il settore delle costruzioni assume un ruolo importante, anche se è stato interessato da una grossa ristrutturazione interna, anche per via della crisi del 2008 che lo ha fortemente impattato in senso negativo.

2. B: estrazione di minerali da cave e miniere ; C: attività manifatturiera; D: fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata ; E: fornitura di acqua reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento; F: costruzioni ; G: commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli; H: trasporto e magazzinaggio; I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione ; J: servizi di informazione e comunicazione; K: attività finanziarie e assicurative; L: attività immobiliari; M: attività professionali, scientifiche e tecniche; N: noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese; P: istruzione Q: sanità e assistenza sociale; R: attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento; S: altre attività di servizi.

## **2.2. Caratteristiche economiche delle imprese**

La distribuzione per macro settori Ateco del panel di imprese analizzato sembra abbastanza coerente con il contesto locale di riferimento. Infatti, poco meno del 50% delle imprese sono attive, all'interno dei servizi, nel settore N, essenzialmente in attività di servizi di supporto alle attività turistiche o relative alla cura e manutenzione del paesaggio, seguono i settori dell'agricoltura (A) e delle attività artistiche e culturali (R) con il 13% delle imprese cadasuno. A seguire la distribuzione vede il settore dei servizi di alloggio e ristorazione (I) con il 10% e i settori delle attività professionali (M) e gli altri servizi di supporto alle imprese (S) con il 7% delle imprese, una sola impresa è ascrivibile nelle attività manifatturiera (Tabella 1).

**Tabella 1 Ripartizione del panel di imprese per settore Ateco, anno 2018**

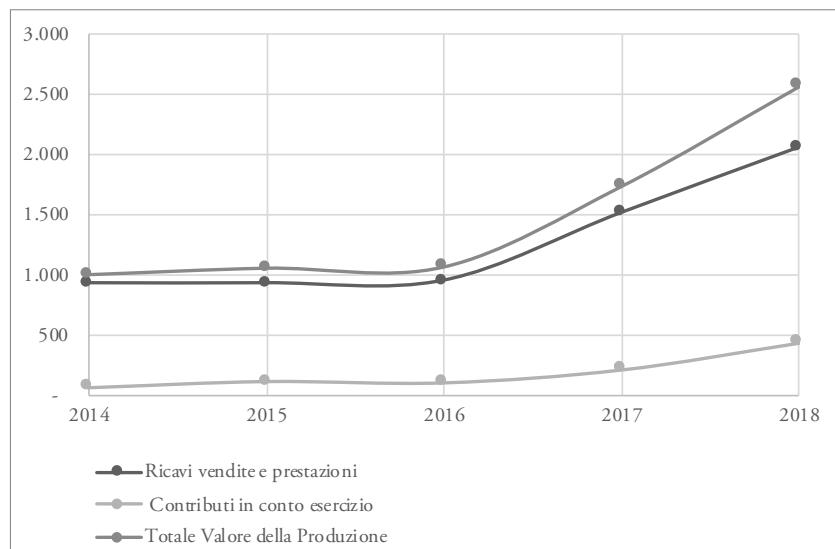
A - agricoltura, silvicoltura e pesca	4
C - attività manifatturiere	1
I - attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	3
M - attività professionali, scientifiche e tecniche	2
N - noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	14
R - attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	4
S - altre attività di servizi	2
<b>Totale complessivo</b>	<b>30</b>

L'aggregazione dei dati di bilancio depositati (AIDA Bureau Van Dijk, ultimo bilancio disponibile 2018) dalle cooperative consente una lettura micro-fondata dell'attività economica di questo campione, che ne rileva perciò, nel dettaglio, punti di forza e di debolezza. In premessa, vi è da ricordare che, essendo le imprese per la gran parte con un'anzianità molto bassa ed essendo prevalentemente start-up, la lettura dei dati dell'ultimo lustro rappresenta una visione aggregata parziale, seppur veritiera, dello stato complessivo delle imprese: nel 2014 del panel d'imprese solo 4 avevano un bilancio depositato, così come nel 2015, nel 2016 crescono, invece, a 9, nel 2017 a 15 e nel 2018 risultano 28. L'anno di bilancio d'esercizio è perciò sostanzialmente rappresentativo della piena attività di tutte le imprese.

Tutto ciò è evidente dall'andamento dei ricavi e del complesso del valore della produzione aggregata, che nel periodo di riferimento raggiunge un considerevole incremento, passando da poco meno di un milione di euro complessivi a 2,5 milioni di euro (Figura 8). I ricavi incidono nel valore della produzione per oltre l'80% in tutto il periodo, anche se l'incidenza si riduce nel tempo, mentre aumenta l'incidenza dei contributi in conto esercizio sul valore della produzione, che incide nel 2018 per il 17%. Nel 2018 il valore della produzione medio era di 97 mila euro, quello mediano di 27 mila euro, valori assoluti non elevati ma pur sempre da parametrare ad un microcosmo economico, spesso, appena avviato. Il fatturato medio nello stesso anno era pari a 74 mila euro e quello mediano 21 mila euro; i contributi in conto esercizio, invece, sono 6 mila euro in media e 5 mila euro come valore mediano. Questi hanno tendenzialmente una distribuzione più simile all'interno del panel rispetto ai ricavi.

In ogni caso, l'ampia copertura del fatturato rispetto al valore della produzione e la crescita dello stesso nel tempo confermano la vitalità di queste imprese, che sono ampiamente nel mercato, che vendono prodotti e servizi, che sono poco assistite o, in alternativa, che qualora beneficiarie di contributi risultano tali perché sostenute da una rete pubblica e privata che ne incentiva l'attività e la crescita dentro percorsi comunitari e sussidiari.

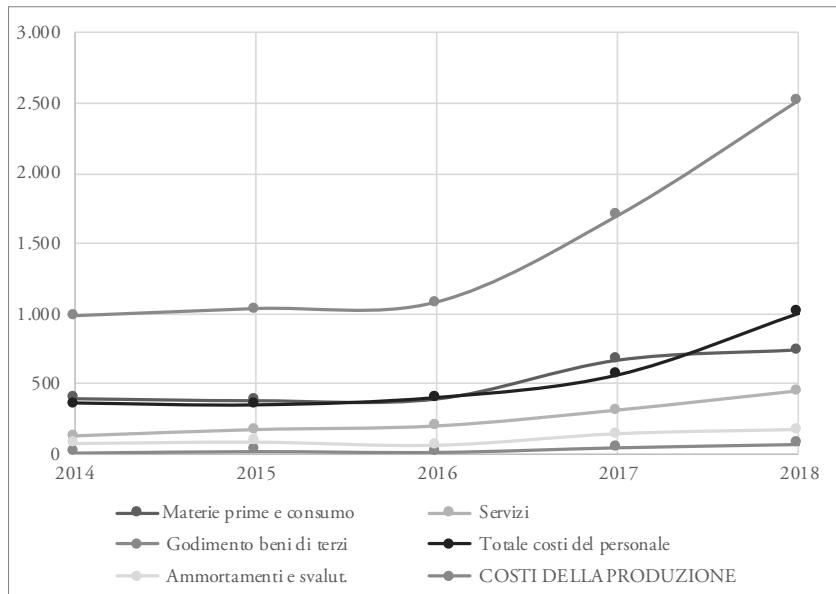
**Figura 8 Composizione del Valore della produzione (aggregato, €/000), 2014-2018**



Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk

La composizione dei costi di produzione, dall'altra parte, rappresenta nel tempo una dinamica speculare al valore della produzione: l'aggregato complessivo cresce in misura simile al totale del valore della produzione, raggiungendo in valore assoluto nel 2018 i 2,5 milioni di euro. Invece, una dinamica differente hanno i costi per materie di prime e consumo, le spese per servizi e per il godimento di beni di terzi, nonché i costi del personale (Figura 9). Se i primi due crescono positivamente nel tempo ma ad una dinamica relativamente bassa, gli altri due aumentano in maniera più considerevole. In termini di incidenza, il costo del personale incrementa la sua quota nel tempo per arrivare a coprire il 40% dei costi di produzione. Nel 2018, il valore complessivo del costo del personale era intorno al milione di euro, il valore medio pari a 36 mila euro, quello mediano di dieci mila euro. Costi fissi con una dinamica positiva maggiore rispetto ai costi variabili, tuttavia, consegnano a queste imprese margini e redditività minori, anche se è proprio nella loro dimensione *labour intensive* che esse esplicano la loro essenza imprenditoriale.

**Figura 9 Composizione Costi di Produzione (aggregato, €/000), 2014-2018**



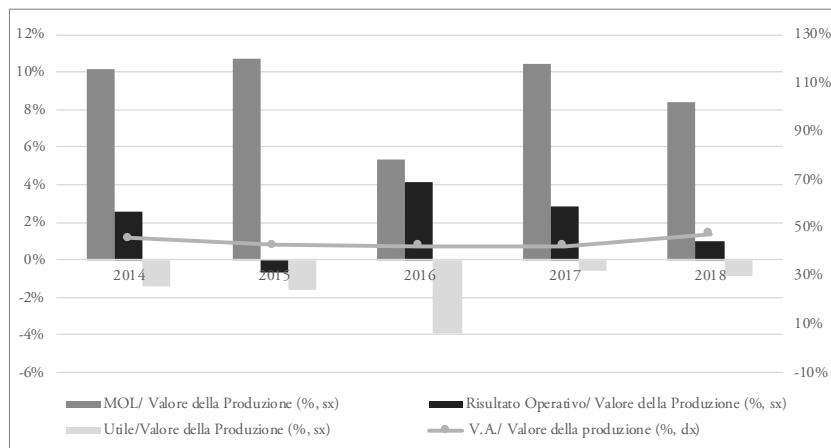
Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk

Non a caso, dunque, queste cooperative, in aggregato, crescono nell'attività economica, nella dimensione dei fatturati, ma riducono i margini e la redditività, chiudendo generalmente in bilanci con leggere perdite. Si tratta di un comporta-

mento, tra l'altro, non lontano dalla maggioranza delle cooperative, soprattutto per quelle cooperative dove lo scopo mutualistico si raggiunge nella parte alta del conto economico, appena dopo aver remunerato, ad esempio, i soci conferitori o i soci prestatori di lavoro o di servizi.

Infatti, se da un lato il valore aggiunto aggregato cresce nel periodo di riferimento, quasi triplicando il suo valore, complessivamente 1,2 milioni di euro nel 2018 (in media 43 mila euro e in valore mediano 13 mila) e mantenendo un'incidenza sul valore della produzione intorno al 47%, il margine operativo lordo si riduce passando dal 10 all'8% (Figura 10). In ogni caso, si tratta di un margine positivo che denota una gestione caratteristica positiva. Di contro, i risultati operativi e, infine, gli utili registrati denotano una marginalità bassa, se non addirittura negativa. Nel 2018, il valore aggregato è di – 22 mila euro, in media una perdita di un migliaio di euro a cooperativa e un valore mediano pari a zero. Nel periodo di riferimento, quindi, queste cooperative perdono complessivamente intorno ai 20 mila euro l'anno<sup>3</sup>.

**Figura 10 Incidenza di V.A., M.O.L, R.O., Utile su VDP, %- 2014-2018**



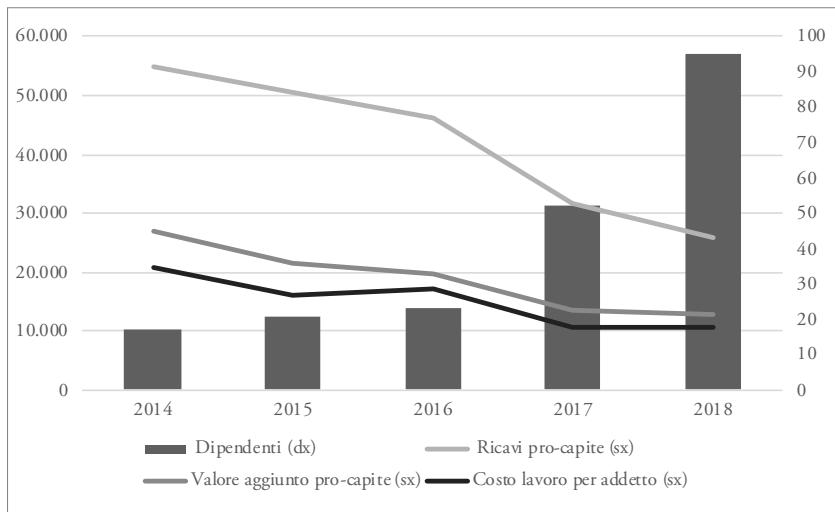
*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

I dipendenti aumentano considerevolmente, nel periodo di analisi, passando da una ventina a quasi un centinaio nel complesso (95 a fine 2018, un valore medio e mediano pari a 3 dipendenti). L'aumento delle attività e la partenza effettiva

3. Non si tratta perciò di esternalità eccessivamente negative se parametrate su 30 imprese.

delle stesse cooperative sono, inoltre, ampiamente riscontrabili dagli indicatori di produttività media e sono abbastanza coerenti con la struttura economica di queste aziende. Aumentano i dipendenti e si riducono nel tempo il valore aggiunto per addetto, da 22 mila a 12 mila euro, i ricavi pro-capite che si dimezzano da 50 mila a 25 mila euro, e anche il costo del lavoro per addetto, dai 16 mila ai 10 mila euro per addetto, evidentemente per l'uso di forme di lavoro sostanzialmente a part-time (Figura 11).

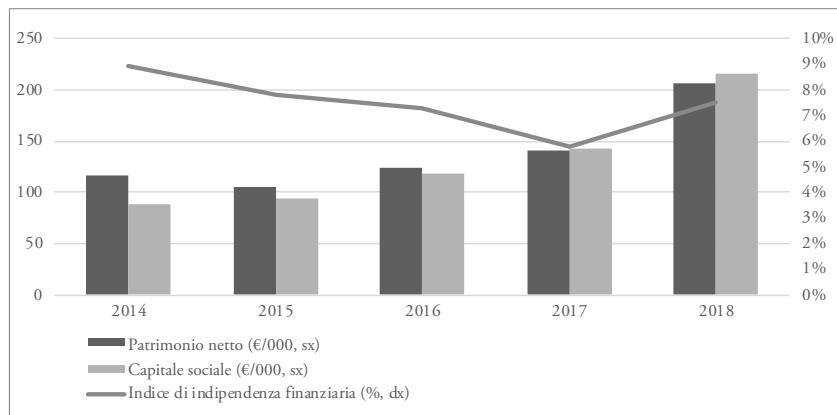
**Figura 11 Numero di dipendenti e VA, Ricavi e Costo del lavoro per dipendenti, 2014-2018**



*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Analizzando la situazione patrimoniale, l'analisi per voci aggregati evidenzia un aumento del patrimonio netto e del capitale sociale nel tempo che risulta coerente rispetto all'aumento del volume d'affari delle cooperative e, soprattutto, rispetto all'investimento e al coinvolgimento dei soci nelle rispettive iniziative imprenditoriali. Il capitale sociale raggiunge, così, circa 215 mila euro complessivi in valore aggregato, in media si tratta perciò di cooperative con meno di 10 mila euro di capitale sociale aggregato (quota di capitale minimo per costituire una S.r.l.). Per via delle perdite accumulate nel tempo, il patrimonio netto aggregato (205 mila euro nel 2018) risulta inferiore al capitale sociale, ciò nonostante l'indice di indipendenza finanziaria (rapporto tra patrimonio netto e totale delle passività) risulta basso ma superiore al 5% e in recupero negli ultimi anni (Figura 12).

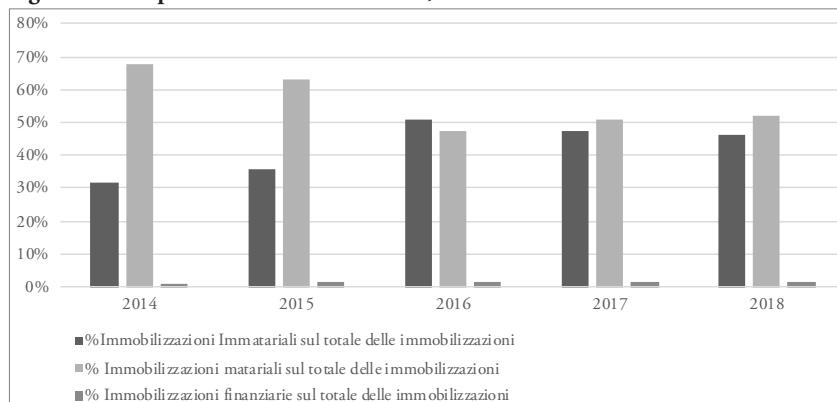
**Figura 12 PN, Capitale sociale e indipendenza finanziaria, 2014-2018**



*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Scomponendo, invece, lo stato patrimoniale dal lato dell'attivo, che in valore assoluto nel 2018 è pari per tutte le imprese a 2,7 milioni di euro (101 mila euro in media e 15 mila euro come valore mediano), è interessante notare come l'attivo fisso, quasi 1,6 milioni di euro nel 2018, sia composto in misura maggiore dalle immobilizzazioni materiali, che passano dal 68% al 52% del totale delle immobilizzazioni nel quinquennio (Figura 13). Questa incidenza si riduce nel tempo in favore della crescita delle immobilizzazioni immateriali, che passano dal 32% al 47%; di contro, le partecipazioni finanziarie sono abbastanza irrilevanti.

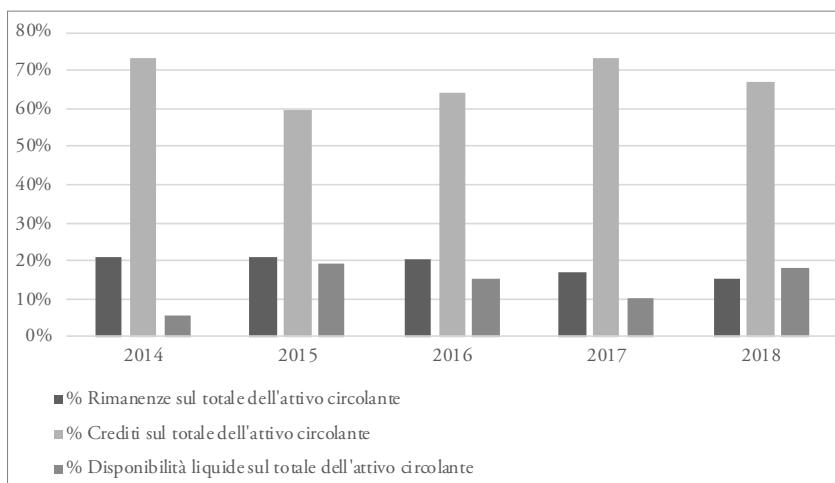
**Figura 13 Composizione immobilizzazioni, 2014-2018**



*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

L'attivo circolante, di fatto circa un milione di euro nel 2018 (39 mila euro in media e 10 mila euro in valore mediano), cresce nel tempo in coerenza con l'aumento del volume delle attività e la sua composizione riflette le caratteristiche delle attività economiche delle cooperative: le rimanenze incidono poco, tendenzialmente meno del 20%, e la gran parte, oltre il 60%, dell'attivo circolante è composto da crediti, in misura pressoché assoluta, verso i clienti. Tuttavia, nel tempo aumentano le disponibilità liquide, pari a circa il 20% dell'attivo circolante: aumenta quindi nel tempo la cassa liquida di queste imprese (Figura 14).

**Figura 14 Composizione Attivo Circolante, 2014-2018**

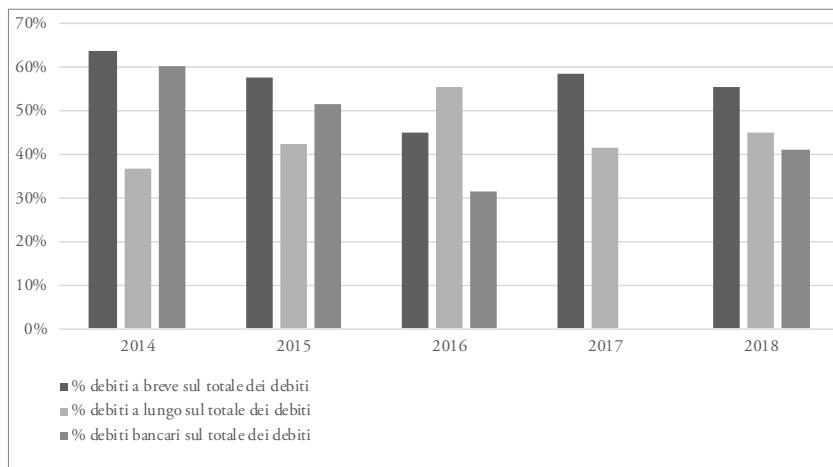


*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

Infine, la situazione debitoria di queste imprese, 2,2 milioni di euro nel 2018, 82 mila in media e 10 mila in valore mediano, non risulta particolarmente bassa: la finanza di terzi è importante e necessaria alle attività di queste imprese. L'incidenza è pari a oltre il 55% per i debiti a breve, l'esposizione a breve è tipica delle imprese italiane e delle imprese cooperative, nonostante ciò il peso dei debiti a medio e lungo termine cresce nel periodo, soprattutto per la parte di debito bancario, a fronte evidentemente di una maggiore bancabilità delle imprese e dell'aumento degli investimenti effettuati (Figura 15). I debiti bancari incidono per oltre il 40% sul totale ma l'incidenza si riduce nel tempo: il credito bancario è essenziale per gli investimenti e alla crescita imprenditoriale di queste imprese ma può anche non essere sempre necessario se le imprese trovano altre modalità di sostegno finanziario o se l'accesso al credito bancario, anche fisicamente, diventa difficile

(l'assenza degli sportelli bancari, al netto delle banche di comunità come quelle del credito cooperativo, è spesso una costante nei comuni delle aree interne e nei piccoli comuni).

**Figura 15 Incidenza dei debiti a breve, a lungo e bancari sul totale dei debiti, 2014-2018**



Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk

In definitiva, l'analisi di bilancio, attraverso la lettura di alcuni dei principali indicatori economico finanziari, conferma ciò che le voci di bilancio rappresentano. La redditività di queste imprese non è paragonabile ad una redditività di impresa *profit-oriented*, anzi la lettura degli indicatori di redditività (ROE, utile netto in rapporto al patrimonio netto, e ROA, risultato operativo sul totale delle attività, su tutti) sarebbe fuorviante rispetto alle indicazioni e alla convenienza dell'investimento di queste imprese verso le loro comunità (Tabella 2).

Di contro, tuttavia, la capacità di autofinanziamento rappresentata dal *cash flow* aggregato (calcolato come utile/perdita sommato agli ammortamenti e alle svalutazioni) migliora nel tempo ed è positivo, così come è alto, ma sempre più sostenibile nel tempo, l'onere finanziario che queste cooperative sostengono rispetto alla loro attività economica: un rapporto oneri finanziari sul fatturato superiore al 4% comporterebbe, infatti, imprese con pochissimo spazio di indebitamento finanziario. In ultimo, l'indice corrente (liquidità primaria), ossia il rapporto tra attivo circolante e debiti a breve, sempre inferiore a uno, rappresenta un valore

che denota un bisogno di finanza di terzi nel breve per finanziare le attività liquide dell'impresa, anche se lo stesso valore migliora nel tempo e si avvicina sempre di più al rapporto paritario e di equilibrio tra attivo e passivo corrente.

**Tabella 2 Principali indicatori economico finanziari, anni 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018
<b>Redditività del capitale proprio (ROE)</b>	-16,3	-33,82	-7,18	-10,54
<b>Redditività del totale attivo (ROA)</b>	2,23	-0,42	1,82	1,81
<b>Oneri finanz. su fatt.</b>	3,24	3,08	2,78	2,28
<b>Flusso di cassa di gestione (cash flow)</b>	66,54	22,22	128,02	143,18
<b>Indice corrente</b>	0,76	0,90	0,82	0,88

*Fonte: nostra elaborazione su dati AIDA-Bureau Van Dijk*

### **2.3. L'impatto generato**

Le cooperative di comunità insistono su un territorio e nelle comunità apportando una trasformazione di lungo periodo al loro interno (*impatto*) a diversi livelli. La dimensione di valore costruita “dalla” comunità e “per” la comunità sta rilanciando la nascita di nuove soggettualità comunitarie che è indispensabile osservare analiticamente al fine di misurarne il valore prodotto attraverso una nuova generazione di metriche “mutualistiche” che evidenziano la qualità della relazione e l’impatto generato nella comunità (Venturi, 2020b).

Da un punto di vista economico, l’azione delle cooperative di comunità innesca meccanismi utili per generare o ri-generare *economie di luogo*, producendo così redditività e creando valore per i clienti. In particolare, nell’ottica evolutiva dello sviluppo territoriale è necessario attivare e intercettare risorse economiche di diversa natura, ovvero sia donative sia finanziarie orientate in senso “*venture*”, queste ultime nell’ottica di sostenere la sperimentazione e messa a regime di nuove iniziative sociali, in particolare di natura imprenditoriale (Chiodo, Gerli, 2017). In altri termini, si tratta di operare nell’ottica di investimenti sociali (pertanto, con una prospettiva temporale di lungo periodo) basati su un mix di diversi attori e di tipologie di risorse altrettanto diversificate. Tra i primi potrà trattarsi di soggetti filantropici, agenzie pubbliche, attori finanziari privati (come i fondi mutualistici), ma anche cittadini singoli e associati che agiscono attraverso piattaforme digitali di crowdfunding, *social lending* ed *equity crowdfunding* (Invitalia, 2020).

Tali modalità di raccolta fondi/finanziamento necessari a sostenere le attività delle cooperative di comunità sono direttamente connesse, quindi, alla capacità delle imprese stesse di sviluppare la propria presenza in maniera capillare rispetto alle persone che entrano in contatto con le loro attività.

Da questo punto di vista, sul fronte dell'impatto economico, assieme ai dati di bilancio (§2.2) le cooperative di comunità oggetto di analisi hanno evidenziato un incremento nel tempo (triennio 2017-2019) dei loro clienti/utenti, sia residenti (+91,7%) che non residenti/turisti (21,6%) (Figura 16), dimostrando una capacità crescente di gestione e fidelizzazione nel tempo dei rapporti con il proprio bacino di utenza in grado di rendere maggiormente sostenibile la propria azione comunitaria, anche da un punto di vista economico.

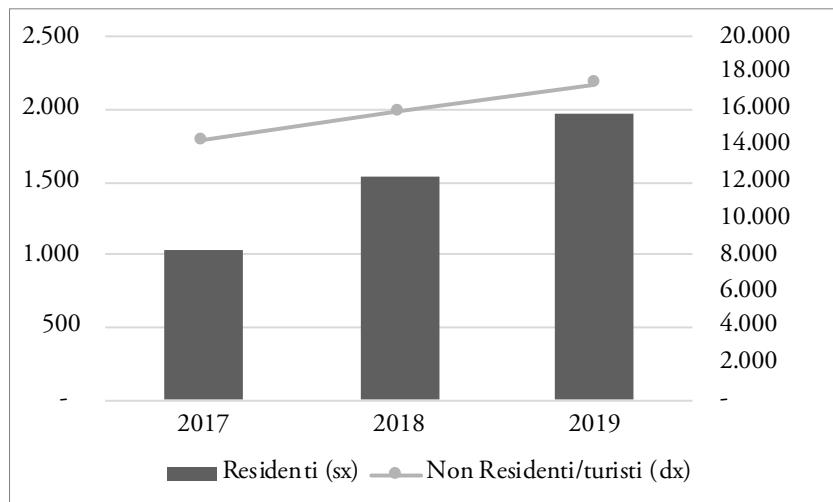
La seconda dimensione trasformativa riguarda la dimensione sociale, intesa in termini di utilità nei confronti per la comunità, di capacità di risposta ai bisogni di natura sociale e di creazione di occasioni occupazionali per far fronte allo spopolamento dei territori oggetto di analisi. In particolare, i dati evidenziano un aumento nel tempo di categorie di occupati considerati maggiormente “fragili”, ovvero donne (non a caso, in territori a popolazione maggiormente femminile, §2.1), giovani (under 35) e vulnerabili/svantaggiati. Guardando ai valori (sia in termini assoluti che % medi) sono soprattutto le donne e i giovani a trovare maggiormente occupazione all'interno delle cooperative di comunità (Figure 17 e 18). Nel 2019, tuttavia, si registra un aumento importante del valore medio della categoria di lavoratori vulnerabili/svantaggiati attivi in tali realtà imprenditoriali (+91,8% sul 2017) e, più in generale, valori medi superiori al 30% in tutte e tre le categorie di occupati.

Le cooperative di comunità, inoltre, contribuiscono anche in termini di cambiamento ambientale rispetto ai luoghi in cui si sviluppano, poiché molto spesso partono proprio dalla dotazione naturale che i territori mettono a disposizione e, in maniera “inclusiva”, rigenerano le risorse – anche di natura ambientale – che quei territori hanno a disposizione. Le cooperative di comunità, infatti, esplicano la loro utilità anche relativamente al tema del rispetto, della tutela e la protezione dell’ambiente, rigenerando luoghi, beni, terreni, parchi, prendendosi cura dell’ambiente e operando nell’ottica di una riduzione dell’impatto energetico del proprio operato. Le realtà osservate nell’analisi mostrano principalmente un orientamento verso pratiche di rigenerazione/riqualificazione ambientale piuttosto che nuova produzione energetica e risparmio energetico (Figura 19), a conferma della capacità di tali soggetti imprenditoriali di mettere a valore gli *asset* disponibili sul territorio come base su cui fare l’investimento iniziale per sviluppare il proprio progetto imprenditoriale comunitario.

L'ultima categoria di impatto osservabile riguarda la dimensione di cambiamento culturale agita dalle cooperative di comunità che si può leggere, ad esempio, in termini di valore della partecipazione degli abitanti e dei cittadini più vulnerabili. Un dato rilevante relativo alle imprese di comunità osservate riguarda gli oltre 170 volontari che prestano il loro tempo all'interno di tali realtà e che pesano circa il 5% degli abitanti dei territori in cui agiscono (figura 20). Il contributo apportato dal capitale umano volontario è particolarmente rilevante in termini di generazione di fiducia e ha una valenza segnaletica rispetto alla capacità di inclusione di tali realtà rispetto nelle comunità in cui operano.

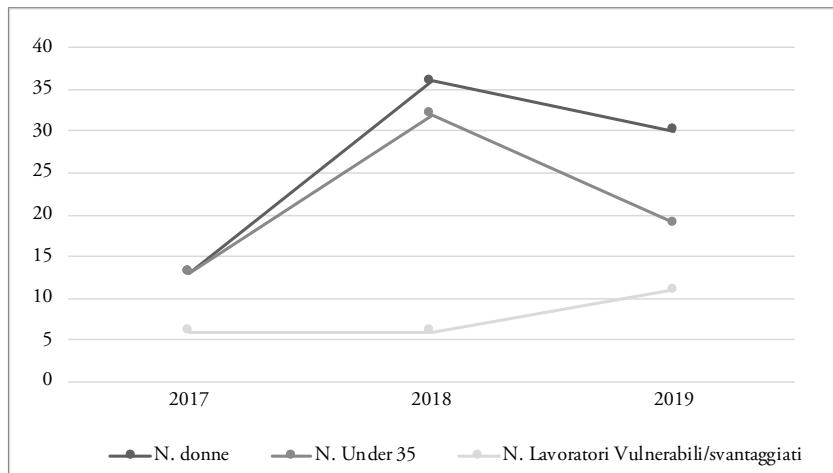
Infine, nella valutazione *ex post*, già in sede di presentazione dei piani di sviluppo delle singole iniziative imprenditoriali (*business plan*) al bando, le cooperative, a fronte di 565 mila euro di richieste di finanziamenti e contributi, si impegnavano a realizzare 1,3 milioni di investimenti in più (sono circa 1,6 milioni le immobilizzazioni nel 2018), per la gran parte (il 58%) a carico dei soci e di altri soggetti finanziari. Inoltre, i progetti dovrebbero portare ad un numero di occupati a regime (dopo tre anni dall'intervento) di 186 unità (nel 2018, sono 95).

**Figura 16 Numero di clienti/utenti per tipologia, 2017-2019**



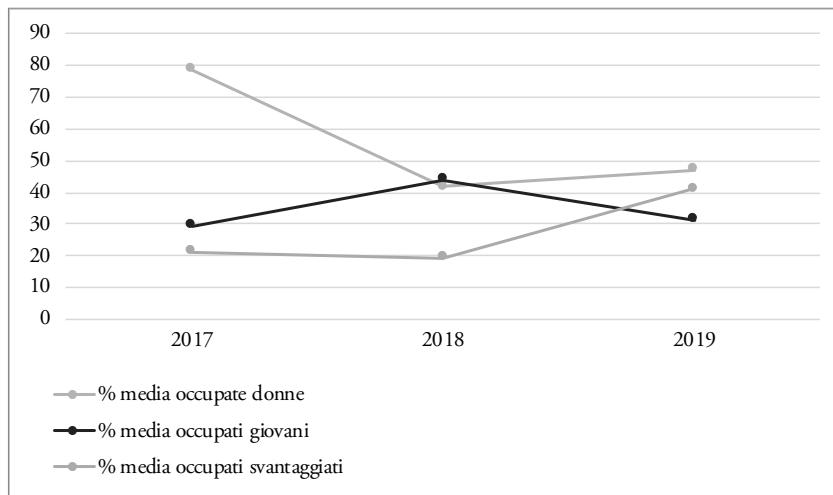
Fonte: nostra elaborazione

**Figura 17 Categorie di occupati, valori assoluti, 2017-2019**



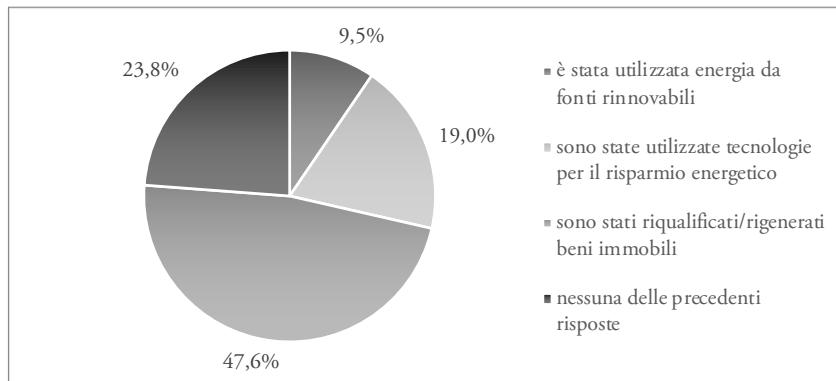
*Fonte: nostra elaborazione*

**Figura 18 Categorie di occupati, valori % medi, 2017-2019**



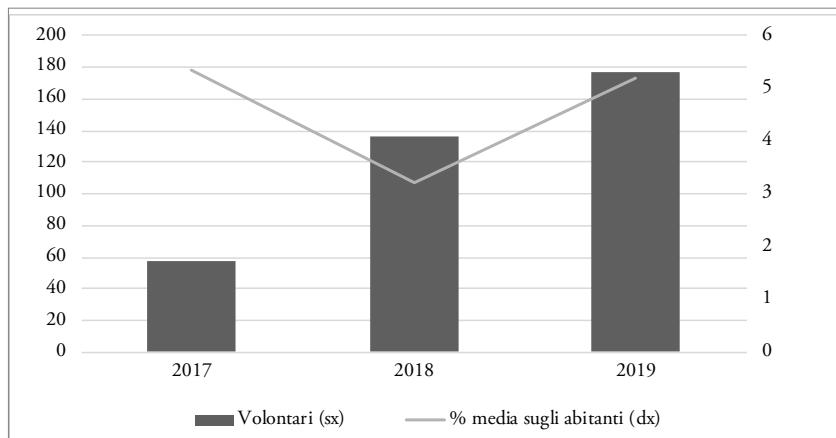
*Fonte: nostra elaborazione*

**Figura 19 Ambiti di impatto ambientale delle cooperative di comunità, 2020**



*Fonte: nostra elaborazione*

**Figura 20 Volontari impegnati nelle cooperative di comunità, 2017-2019**



*Fonte: nostra elaborazione*

## **2.4. Problematiche e reazioni a cavallo dell'emergenza COVID-19**

Nell'indagine qualitativa somministrata alle cooperative di comunità del panel è stato, perciò, utile comprendere le problematiche riscontrate della fase di avvio o di sviluppo delle attività, sia endogene all'impresa che esogene, connesse principalmente ai rapporti con le istituzioni pubbliche, finanziarie o ai problemi infrastrutturali (Figura 21).

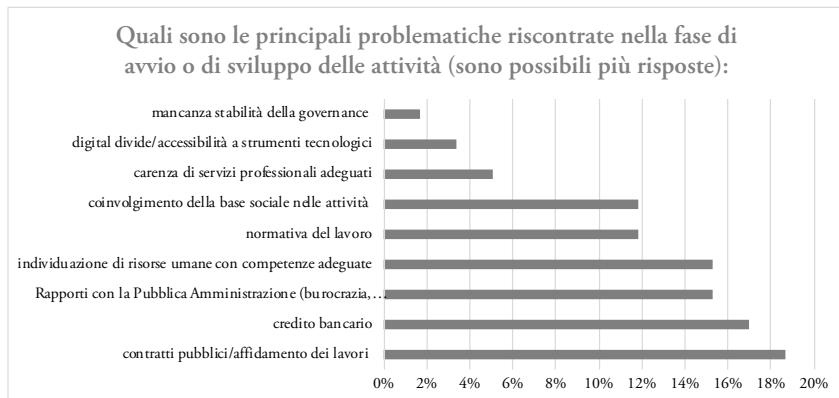
Un'impresa, come è noto, poggia su questi elementi, endogeni ed esogeni, e li vive in maniera dinamica e sinergica per svilupparsi: non è possibile immaginare la creazione di valore imprenditoriale per una comunità a prescindere dai livelli di qualità di istituzioni, infrastrutture e persone che quelle comunità vivono.

Appare, allora, non scontato il fatto che i rapporti con le PP.AA. (dagli affidamenti, alle complessità burocratiche, alla lentezza della macchina amministrativa fino alla mancanza di co progettazione o di risorse dedicate) rappresentino la principale problematica riscontrata, sicuramente risolvibile grazie ad un percorso di reciproco riconoscimento e ascolto, come si dovrebbe addire ai rapporti tra pubblico e mondo dell'impresa sociale, con un approccio “multi-polare” e cooperativo (§1.3). Non sfuggono, inoltre, in termini di rilevanza, i problemi riguardanti il rapporto con le banche, spesso rappresentati da una difficoltà di accesso al credito (anche perché territori sguarniti dalla presenza di attori bancari affidabili). In ultimo, tra le problematiche riscontrate, vi è anche la carenza di risorse umane competenti e adeguate alle attività delle stesse imprese, quasi a suggerire percorsi di formazione o di politiche attive del lavoro mirati alle esigenze di queste imprese, o, comunque, che favoriscano il *matching* tra offerta e domanda di lavoro. Risultano meno problematici i ritardi infrastrutturali delle nuove tecnologie e i servizi professionali, evidentemente queste imprese sono, sembrerebbe paradossale ad una lettura veloce, già avanzate nei percorsi di incorporazione dell'innovazione tecnologica.

Se queste problematiche saranno accelerate dagli effetti, positivi e negativi, della pandemia non è possibile ancora misurarla. Tuttavia, altra risposta evidente dai risultati del questionario (Figura 22), la crisi derivante dall'emergenza COVID-19 ha costretto le cooperative interessate a ripensarsi, adeguandosi alle normative o alle indicazioni derivanti dall'emergenza, oppure, in misura minore, adattando i propri business alla situazione straordinaria. Altre imprese, nella realtà, hanno dovuto prendere atto delle misure previste dal *lockdown* e dei vincoli derivanti dall'emergenza, come avvenuto per buona parte delle imprese italiane. Poche però sono le imprese che hanno colto nuove opportunità imprenditoriali da questa

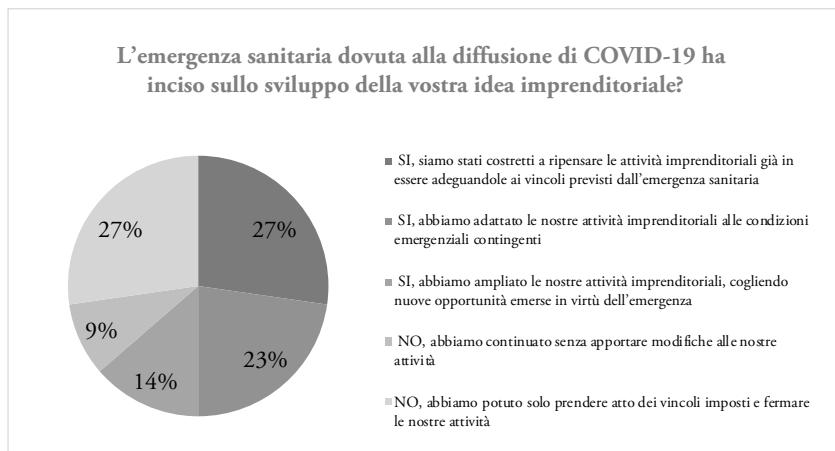
emergenza, forse la capacità di reazione, assieme ai tempi di metabolizzazione dei cambiamenti in corso, richiedono un supplemento di attenzione e di strategia imprenditoriale per imprese nuove, vive, ma in contesti fragili, come le cooperative di comunità osservate.

**Figura 21 Problematiche riscontrate**



*Fonte: nostra elaborazione*

**Figura 22 Risposta all'emergenza sanitaria legata a COVID-19**



*Fonte: nostra elaborazione*

### **3. Prime conclusioni**

Come evidenziato sia a livello teorico che empirico, la genesi delle cooperative di comunità è strettamente legata a territori – come le aree interne – che, nonostante la dotazione di risorse di diversa natura di cui si connotano, faticano ad uscire da condizioni (infra)strutturali di marginalità e vulnerabilità. Per tale motivo, le cooperative di comunità nascono con obiettivi ben definiti in termini di perseguitamento di *sostenibilità* (ambientale, sociale ed economica) e *impatto* (ambientale, sociale, economico e culturale) che rispondono ad un'esigenza in termini di ricerca di *senso* che parte dal concetto di “fioritura umana”.

Aristotele teorizzava la “fioritura umana” per illustrare il concetto di “felicità eudaimonica”, intesa come l'autorealizzazione virtuosa ottenuta in un contesto di civile convivenza e attraverso comportamenti etici (Zamagni, 2018). Amartya K. Sen nei suoi studi abbraccia un ideale di *sviluppo* da effettuarsi attraverso l'esercizio delle capacità individuali, un ideale, cioè, di autorealizzazione e di «fioritura umana» (*human flourishing*) (Magni, 2006). Il concetto aristotelico di *eudaimonia* (o *piena fioritura umana*), infatti, è intrecciato profondamente alla concezione di quali siano i tratti essenziali della natura umana e alle nozioni di giustezza (*fairness*) ed equità (*equity*) nella distribuzione dei vantaggi individuali, naturali o sociali. Esso possiede un forte carattere normativo, ovvero conduce verso l'esplicazione di comportamenti, condizioni o relazioni che dovrebbero caratterizzare la piena realizzazione delle potenzialità umane (Delbono, Lanzi, 2007). Il grado di egualanza di una determinata società storica dipende dal suo grado di idoneità a garantire a tutte le persone una serie di *capabilities* e di acquisire fondamentali funzionamenti, ossia un'adeguata qualità della vita o *well-being* generale, non ristretto entro parametri strumentali o economici.

L'astrazione dallo spazio fisico che negli ultimi decenni abbiamo sempre più conosciuto, invece, ha permesso quelle “azioni di concentrazione (dell'eccellenza), separazione (dal territorio) e specializzazione (funzionale) che sono state la cifra delle trasformazioni delle parti più dinamiche del nostro paese” (De Rossi, Mascino, 2020) e che hanno contribuito ad inasprire le diseguaglianze che storicamente conosciamo a livello nazionale. È sul tentativo di sanare questa situazione che le cooperative di comunità insistono in particolare attraverso un tentativo di colmare il “deficit strutturale di flussi locali e orizzontali nei processi partecipativi ed economici. Nello sviluppo di queste dimensioni, la fatica dell'esercizio territoriale

è stata sostituita da tempo dal fascino di quello digitale. L'attesa risposta nelle comunità locali, quali ambiti di formazione del valore politico, sociale ed economico, si è progressivamente e sempre più massicciamente rivolta alla presunta sostanzialità di comunità digitali (Teneggi, 2020b). Per andare nella direzione della massimizzazione della “fioritura umana”, dunque, le cooperative di comunità, in qualità di “orchestratori” di *asset* comunitari e territoriali attraverso lo svolgimento di attività imprenditoriali, devono svolgere (Teneggi, 2020b): una funzione coesiva e di regolazione volta ad aumentare la natura ecosistemica delle comunità locali nella crescita del tasso di relazione fra le loro parti e permettere, in tal modo, di garantire sostenibilità e coesione sociale della dimensione globale attraverso una maggiore capacità dei suoi microsistemi territoriali di agire relazioni cooperative generatrici a livello locale di fiducia, di risposte ai bisogni e di meccanismi regolativi; una funzione trasformativa volta ad aumentare la fruibilità dei patrimoni materiali e immateriali presenti sui territori (privati, pubblici e comuni) per la loro trasformazione in valore civile ed economico; una funzione connettiva in grado di alimentare la capacità dei luoghi di essere parte di una conversazione globale, nella contaminazione culturale e generazionale quale condizione necessaria allo sviluppo; una funzione pedagogica abilitante sistemi territoriali volti a “capacitare” la cittadinanza e a garantire la “fioritura umana” della comunità nelle sue singole componenti.

I cambiamenti economici e demografici degli ultimi anni hanno acuito la disomogeneità territoriale del nostro Paese, componendo fratture sempre più crescenti, da un lato, tra le città urbane, soprattutto le grandi città e le metropoli, e le zone più rurali ma, dall'altro, anche all'interno delle città, al cui interno si moltiplicano poli centrali, per attrazione e servizi, contrapposti a periferie economiche e sociali in stato di abbandono. D'altronde, la demografia segue gli andamenti economici, senza ombra di dubbio: oltre un milione di persone si sono spostate dal 2002 al 2018 verso Roma, Milano e Torino (Istat Rapporto Territorio, 2020). Scindere le leggi della casa (“*oikos nomos*”, economia) dagli abitanti della stessa è cosa oggettivamente controproducente: un approccio allo sviluppo economico, sociale e imprenditoriale slegato dai luoghi dell'economia, dalle loro caratteristiche intrinseche, è l'unica soluzione per accompagnare processi lenti di ri-popolamento. L'esperienza, nel lungo periodo, delle cooperative di comunità, con il passo lento dello scalatore di montagna, segna una pratica (e forte testimonianza) di questo approccio.

Sarà, oltretutto, interessante analizzare e esplorare ciò che il distanziamento fisico/sociale indurrà in termini di cambiamenti dei comportamenti di consumatori e di imprenditori nel vivere i luoghi e nelle tendenze di insediamento futuro. In altre

parole, potranno le comunità rispondere a quel modello di “città alla portata di 15 minuti” dove il *commuting* per lavoro, per studiare o per raggiungere servizi minimi non superi la distanza di percorrenza di quindici minuti? Potrà essere perciò la vita comunitaria e l’impresa comunitaria un modello con un fattore competitivo in più?

In ogni caso, l’emergenza sanitaria rilancia queste tematiche, la loro importanza e la necessità di non adeguarsi passivamente alla situazione economica e sociale che stiamo vivendo, anzi le imprese più reattive durante la crisi saranno quelle che più riusciranno a svilupparsi nel futuro, nel dopo crisi, nella misura in cui faranno delle sperimentazioni avviate in questa fase fonte di apprendimento in termini di innovazione sociale trasformativa. La spinta dal basso sta producendo la rinascita di nuove forme di “*mutualismo*” (*neo-mutualismo*) ben visibili nella capacità d’ingaggiare l’intelligenza collettiva per ridisegnare il lavoro, la cura e rigenerare luoghi (Venturi, 2020a). Un processo di ricostruzione fatto dalle comunità e abilitato dal digitale. Una strada questa che parte dal “doppio assunto” che l’innovazione “deve” essere sociale (*in primis* quella digitale) e che il sociale che rinuncia a co-produrre soluzioni attraverso l’intelligenza della propria comunità, rischia di perdere molto del suo valore e del suo impatto. Le numerose sperimentazioni osservate nascono dalla collaborazione e dalla relazione fra imprenditori digitali e cooperatori sociali, tra *fab lab* e ospedali, fra sviluppatori di app ed il volontariato, fra piattaforme di *crowdfunding* e comunità ferite. Fattore, questo, che si potrebbe “fattore Digical” (*Digital & Local*) quell’elemento emergente capace di rilanciare un’alchimia fra produzione e consumo, fra luoghi e flussi, fra bisogni locali e soluzioni nate per scalare: “*Digital First*” e “*Local First*” sono i due imperativi di un nuovo scenario già in divenire.

Di certo, non ci sarà da sminuire l’importanza della strutturazione di politiche ed ecosistemi volti a generare questo sviluppo in “controtendenza” e uno sviluppo dal basso dei territori che le comunità vivono (Venturi e Zandonai, 2019). Così come, il *policy making* per le imprese comunitarie non potrà non accompagnarsi con l’attività dei soggetti privati (come Fondosviluppo) che anche grazie a queste esperienze possono realizzare uno “scale-up” della propria attività e dell’offerta di sostegno finanziario e imprenditoriale (Mori, Sforzi, 2019).

# Riferimenti bibliografici

Atlante Statistico dei Comuni (Istat, [http://asc.istat.it/asc\\_BL/](http://asc.istat.it/asc_BL/))

Bandini, F., Medei, R., Travaglini, C. (2015), “Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità”, *Rivista Impresa Sociale*, 5, pp. 19-35.

Barca F., AN AGENDA FOR A REFORMED COHESION POLICY A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations, 2009

Becattini, G. (2015), *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*, Roma, Donzelli Editore.

Bertacchini, E., Santagata, W. (2012), *Atmosfera creativa*, Bologna, Il Mulino.

Calvaresi, C., Pacchi, C., Zanoni, D. (2015), “Innovazione dal basso e imprese di comunità”, *Rivista Impresa Sociale*, 5, pp. 44-52.

Chiodo V., Gerli F. (2017), “Domanda e offerta di capitale per l’impatto sociale: una lettura ecosistemica del mercato italiano”, in *Impresa Sociale*, n. 10/2017, pp. 86-96.

Confcooperative (2016), *Strumenti 5 - La cooperativa di comunità: un circolo virtuoso per il territorio*, Roma.

Confcooperative Emilia-Romagna (2019), *COOP IN. Cooperation as Open Innovation. Guida n. 2*, Bologna.

De Rossi A. (a cura di) (2018), “Riabitare l’Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste”, Roma, Donzelli Editore.

De Rossi, A., Mascino, L. (2020), “Sull’importanza di spazio e territorio nel progetto delle aree interne”, *AgCult*, 1 maggio.

Delbono, F., Lanzi, D. (2007), *Povertà, di che cosa? Risorse, opportunità, capacità*, Bologna, Il Mulino.

Euricse (2016). *Libro bianco. La cooperazione di comunità. Azioni e politiche per consolidare le pratiche e sbloccare il potenziale di imprenditoria comunitaria*. Euricse: Trento.

Euricse (2020), “Imprese di comunità e beni comuni. Un fenomeno in evoluzione”, *Euricse Research Reports*, n. 18. Autori: Cristina Burini & Jacopo Sforzi. Trento: Euricse.

European Commission (2015), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Bruxelles, Synthesis Report.

Farina, E., Teneggi, G., Venturi, P., Zandonai, F. (2017), “Tesi battagliere sul fare imprese di comunità”, *Animazione Sociale*, 308, pp. 23-31.

Irecoop Emilia-Romagna (a cura di) (2016), *Studio di fattibilità per lo sviluppo delle cooperative di comunità*, Ministero dello Sviluppo Economico, Invitalia, “Progetti di frontiera per le cooperative”.

Istat (a cura di) (2020), *Rapporto sul territorio 2020. Ambiente, economia, società*. Disponibile alla pagina: <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/territorio2020/Rapportoterritorio2020.pdf>

Hirschman A. O. (2017), *Lealtà, Defezione e Protesta*, Bologna, Il Mulino.

Lampugnani, D., Cappelletti, P. (2016), “Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?”, *Rivista Impresa Sociale*, 8, pp. 3-14.

Lampugnani, D., Venturi, P. (2018) «Parte prima. Meccanismi di produzione del valore» in D. Lampugnani (a cura di), *Co-economy. Un'analisi delle forme socio-economiche emergenti*, Milano, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli.

Magni, S.F. (2006) *Etica delle capacità. La filosofia pratica di Sen e Nussbaum*, Bologna, Il Mulino.

Montanari, F., Mizzau, L. (a cura di) (2016), *I luoghi dell'innovazione aperta. Modelli di sviluppo territoriale e inclusione sociale*, Quaderni Fondazione G. Brodolini Studi e Ricerche, novembre.

Mori, P., Sforzi, J. (2019), *Imprese di comunità. Innovazione istituzionale, partecipazione e sviluppo locale*, Bologna, Il Mulino.

Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., Leubolt B. (2017a), *Social Innovation as a Trigger for Transformations. The Role of Research*, DG Research and Innovation, European Commission, Brussels.

Moulaert, F., Van der Broeck, P., Manganelli, A. (2017b), “Innovazione sociale e sviluppo territoriale”, *Rivista Impresa Sociale*, 10, pp. 61-68.

Mulgan, G. (2006), “The Process of Social Innovation”, *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), pp. 145-162.

Mulgan, G. (2019), *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*, Bristol, Policy Press.

OECD/EU (2016), *Inclusive Business Creation: Good Practice Compendium*, Paris, OECD Publishing.

Ostanel, E. (2017), *Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare*, Milano, FrancoAngeli.

Rajan, R. (2019), *Il terzo pilastro. Comunità dimenticata da stato e mercati*, Milano, Università Bocconi Editore.

Sacchetti, S. (2018), “Perché le imprese sociali devono avere una governance inclusiva”, *Rivista Impresa Sociale*, 11, p. 15-22, DOI: 10.7425/IS.2018.11.02.

Storper, M., Venables, A. (2004), “Buzz: face-to-face contact and the urban economy”, *Journal of Economic Geography*, 4, pp. 351-70.

Teneggi G. (2018), “Cooperative di comunità: fare economia nelle aree interne”, in A. De Rossi (a cura di) (2018), “Riabitare l’Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste”, Roma, Donzelli Editore.

Teneggi G. (2020a), “Cooperazione”, in D. Cersosimo, C. Donzelli (a cura di), “Manifesto per Riabitare l’Italia”, Roma, Donzelli Editore.

Teneggi, G. (2020b), “L’opera e il tempo dei sistemi territoriali”, *Pandora Rivista*, 2 maggio.

Tricarico, L. (2016), “Imprese di comunità come fattore territoriale: riflessioni a partire dal contesto italiano”, *CRIOS*, 11, pp. 35-50.

Trigilia, C. (2007), *La costruzione sociale dell’innovazione. Economia, società e territorio*, Firenze, Firenze University Press.

Venturi, P. (2019), “Conclusioni: cooperazione come innovazione sociale “trasformativa”” in Confcooperative Emilia-Romagna (2019), *COOP IN. Cooperation as Open Innovation. Guida n. 2*, Bologna.

Venturi, P. (2020a), *Neo-mutualismo e nuove “convergenze”, per una normalità trasformata*, Pandora Rivista. Disponibile alla pagina: <https://www.pandorarivista.it/articoli/neo-mutualismo-e-nuove-convergenze-per-una-normalita-trasformata/>.

Venturi, P. (2020b), *Qui ci vuole un community index*, Vita Non Profit, 24 luglio. Disponibile alla pagina: <http://www.vita.it/it/article/2020/07/24/qui-ci-vuole-un-community-index/156299/>.

Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2017), *Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile 2016”, Forlì, AICCON.

Venturi, P., Zandonai, F. (2016) *Imprese ibride. Modelli d’innovazione sociale per rigenerare valore*, Egea, Milano.

Venturi, P., Zandonai, F. (2019), *Dove. La dimensione di luogo che ricompone impresa e società*, Milano, Egea.

Zamagni, S. (2018), “Alla ricerca della fioritura umana. Fare star bene le persone in azienda”, *Sviluppo&Organizzazione*, n. 282, pp. 5-33.

Zamagni, S., Venturi, P. (2017), “Da Spazi a Luoghi”, *AICCON Short Paper*, 13, giugno.

Zamagni, S., Zamagni, V. (2008), *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna.



I working papers nascono dall'attività di progetto e di studio del gruppo di ricerca della Fondazione Giacomo Brodolini. Sono uno strumento agile di informazione che permette la sistematizzazione e la diffusione dei lavori realizzati sulle principali tematiche d'interesse della Fondazione.

ISBN 9788895380513

