COLLOQUIO SCIENTIFICO SULL'IMPRESA SOCIALE
IX EDIZIONE

PAPER

Sara Depedri, Stefania Turri
Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises)
Università degli Studi di Trento

DALLA FUNZIONE SOCIALE ALLA COOPERAZIONE DI COMUNITÀ: LA STRADA POSSIBILE PER LA COOPERAZIONE DI CONSUMO TRENTINA

Preliminary draft – Do not quote without the author permission

Paper presentato in occasione del
Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 22-23 maggio 2015
Dipartimento PAU (Patrimonio, Architettura, Urbanistica)
Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria

ISBN 978-88-909832-2-1

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Abstract

Sono molte le riflessioni che esperti e studiosi fanno emergere in merito alla funzione sociale delle società cooperative, intesa non solo come capacità di fronteggiare la crisi, ma anche di generare sviluppo e benessere economico nella comunità. Non solamente la cooperazione sociale può assolvere ad una funzione strettamente sociale: anche altre forme cooperative, come quella di consumo nel caso analizzato, può giungere a creare benessere sociale in maniera allargata, oltre ai confini della compagine sociale, a tutto il territorio, diventando di fatto impresa per la comunità e di comunità.

La ricerca empirica svolta su 58 cooperative di consumo trentine presenta una illustrazione del ruolo socio-economico ricoperto dalle stesse sul territorio provinciale. Uno dei tratti che contraddistinguono la cooperazione di consumo trentina è una storia con radici molto profonde, tuttavia negli ultimi anni, ci si trova a dover affrontare non solo problemi legati alla capacità di rimanere sul mercato vista la congiuntura economica, ma anche alla gestione dei rapporti con i propri membri. La vera risposta che sembra essere riconosciuta dalle stesse cooperative è quella di trovare il giusto equilibrio tra la necessità di rimanere efficienti e competitive sul mercato e la volontà di aumentare il proprio impatto e la produzione di benefici sociali per il proprio territorio.

Disaggregando i dati per tipologie di cooperative, emerge come rispetto ai temi della mutualità e della socialità si possano identificare due modelli di cooperazione di consumo: da una parte, vi è il modello delle piccole cooperative, che stanno affrontando la crisi economica cercando di far riemergere il senso cooperativo nella propria comunità, che si sentono organizzazione volta a perseguire l'interesse del proprio territorio (più che dei soli soci), mentre all'estremo opposto si trovano le cooperative di consumo di medio - grandi dimensioni che stanno affrontando la crisi economica riducendo le diseconomie e puntando di più sull'aspetto commerciale e che si sentono prevalentemente organizzazione che persegue l'interesse dei soci (o dei clienti in generale) ed investono risorse e utili a favore primariamente dei soci stessi.

Certamente esse presentano il tratto comune della non sotto-valutazione del ruolo sociale che la cooperativa ricopre o potrà ricoprire per il suo territorio. Ecco quindi che in prospettiva la cooperativa di consumo ha tutte le potenzialità per essere già oggi considerata impresa di comunità.

1. Introduzione

All'interno del cosiddetto Terzo settore, sono molte e diversificate per forma giuridica le tipologie di organizzazioni che presentano il comune obiettivo di soddisfare esigenze collettive di un gruppo di soci o della comunità diverse da quelle di profitto e che si pongono quindi come alternativa sia alle imprese for-profit che all'ente pubblico. Tra queste forme, le cooperative sono definite dal punto di vista giuridico come organizzazioni mutualistiche (benché possano assumere la connotazione di mutualità prevalente o non prevalente) e sono analizzate dal punto di vista economico come imprese che perseguono interessi diversi dei propri soci. Quali soci dipende ovviamente dalla tipologia di cooperativa indagata: lavoratori, produttori, prenditori di fondi, utenti o consumatori. Un'inclusione quindi di categorie più o meno estese e rappresentative della società di riferimento, del proprio territorio e della propria comunità. Così, se la base sociale risulta essere di certo più circoscritta per le cooperative di lavoro, essa aumenta talvolta anche significativamente per quelle cooperative agricole situate in territori in cui l'agricoltura rappresenta l'attività prevalente, e coinvolge nei piccoli territori percentuali alquanto elevate di cittadini se volta alla fornitura di beni di primo consumo o di servizi di interesse collettivo (come nel caso delle forniture). La cooperazione di consumo rappresenta quindi in molti territori un fenomeno interessante che vede il coinvolgimento in qualità di soci di molti appartenenti ad una comunità. Fatta eccezione ovviamente per quelle grandi cooperative di consumo diffuse su territori più ampi ed in aree metropolitane, le medio-piccole cooperative di consumo presentano spesso la connotazione di cooperative fatte dalla comunità. Termine questo di crescente uso anche all'interno del mondo della cooperazione, considerando che alcune regioni (dalla Puglia alla Liguria, passando per il Piemonte) hanno realizzato proprie normative istitutive della qualifica di cooperativa di comunità ed assegnando a queste organizzazioni il compito di soddisfare interessi diffusi del proprio territorio e di avere una chiara funzione sociale.

La cooperazione di consumo rappresenta o può rappresentare quindi una forma di cooperativa di comunità? Qual è il confine tra essere una cooperativa che coinvolge la comunità per soddisfare un bisogno specifico e meramente economico dall'essere una cooperativa di comunità che persegue interessi estesi del territorio? Quali sono i tratti delle cooperative di consumo in oggetto che ci fanno propendere per identificarle come effettive cooperative di comunità e quali tratti identificano invece in esse potenziali cooperative di comunità?

Di certo rispondere a queste domande non è cosa semplice poiché mancano –quantomeno per l'Italia- precisi e condivisi riferimenti tanto normativi quanto teorici. Come già detto, i riferimenti normativi sono pochi, in parte differenziati tra regioni e comunque non ancora espressione condivisa del movimento cooperativo; cosicché la riflessione su quali declinazioni dare a livello nazionale è ancora in corso. Dall'altra, l'attenzione degli studiosi è stata rivolta prevalentemente alle cooperative di utenza e solo di recente le analisi teoriche ed empiriche si sono estese ed aperte al concetto di cooperative di comunità, anche se concentrandosi per ora su singoli casi studio e sulle situazioni di recupero di beni pubblici o collettivi da parte di cooperative.

Il presente lavoro vuole allora portare una prima riflessione e proposta di analisi sul continuum teorico tra cooperative con diversa apertura alla comunità, agli interessi della comunità e al perseguimento generale del benessere del territorio. Per fare questo, si comincia con il riflettere sul ruolo della cooperazione come organizzazione mutualistica versus impresa con una esplicita funzione sociale nonché sul concetto e sui differenti modi di perseguire oggi la propria funzione sociale. Questa prima riflessione permetterà di porre anche in discussione cosa significhi essere cooperative per la comunità e di comunità, pur non volendo entrare nel dettaglio di proposte definitorie in merito.

I capitoli empirici che seguono puntano invece l'attenzione sulla cooperazione di consumo indagando il ruolo che questa tipologia organizzativa ha all'interno dei sistemi socio-economici e dei territori e verificando le dimensioni che la caratterizzano come pura attività commerciale da quelle che ne delineano la funzione sociale ed il rapporto con la comunità. Le evidenze empiriche aiuteranno anche a disporre di una fotografia della cooperazione di consumo oggi: settore non solo colpito dalla crisi economica, ma anche dall'allontanamento spesso dei propri soci dalla visione dell'organizzazione come attore del territorio, come forma che garantisce il coinvolgimento e la partecipazione, come attività che contribuisce ad evitare in alcuni territori lo spopolamento o maggiori costi per le famiglie.

I dati che si presenteranno sono frutto di una ricerca realizzata nel 2014 presso 58 cooperative di consumo trentine attraverso la somministrazione di questionari. Avendo obiettivi di indagine più ampi, il presente articolo presenterà un estratto dei risultati raggiunti con la finalità di capire i tratti della funzione sociale di queste organizzazioni ed integrerà l'analisi con interviste ai direttori di tre cooperative di consumo che nel corso del questionario avevano visto come realistica la possibilità di trasformarsi o identificarsi in un vicino futuro come cooperative di comunità.

2. Il continuum: mutualità, funzione sociale, comunità

Per inquadrare meglio il concetto di funzione sociale, sembra utile e doveroso partire dalla definizione di impresa cooperativa.

Il governo delle famiglie cooperative, oggetto del presente rapporto, è caratterizzato dalla democraticità, intesa come rispetto del principio 'una testa – un voto' e quindi di assegnazione di pari potere decisionale indipendentemente dalle quote di capitale sottoscritte; dalla mutualità, intesa come erogazione dei propri servizi ai soci-proprietari dell'organizzazione e quindi come perseguimento prevalente del loro interesse; dalla porta aperta, indicata dai principi cooperativi come accettazione nella base sociale di chiunque ne faccia domanda. Il governo dell'impresa è in questo caso identificato come un governo in mano ai consumatori, cui è rivolta la funzione mutualistica dell'impresa. L'allargamento al perseguimento del benessere della comunità locale è obiettivo esplicitamente previsto tra le linee ispiratrici del settimo principio cooperativo, denominato 'Interesse verso la comunità'. Cita infatti lo stesso principio della Dichiarazione di identità cooperativa: "Le cooperative operano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci" ossia esse hanno non solo un carattere puramente imprenditoriale o mutualistico, ma il compito di contribuire a risolvere i problemi sociali ed economici della comunità (Congresso dell'Alleanza Cooperativa Internazionale, 1995).

Da qui, l'emergere dei due concetti di mutualità e di socialità, con i quali si vuole esprimere l'attenzione rispettivamente agli interessi del socio-proprietario piuttosto che della società nel suo complesso. Nonostante in letteratura parlare di socialità significhi spesso guardare al benessere dei soci, in realtà il socio rappresenta solo lo stakeholder principale dell'organizzazione ed uno dei rappresentanti della comunità. La socialità dunque comprenderebbe l'interesse dei soci, ma non ne sarebbe esclusiva rappresentanza poiché l'azione è sociale laddove si estende anche ai non soci e coinvolge la comunità indipendentemente dal suo rapporto proprietario con l'organizzazione.

Su questi concetti è utile quindi riflettere, interrogandosi soprattutto su quanto le cooperative in generale e quelle di consumo per nostro interesse di analisi possano definirsi sociali negli obiettivi piuttosto che strettamente mutualistiche.

Essendo la cooperativa di consumo innanzitutto un'organizzazione il cui obiettivo esplicito è quello di soddisfare i bisogni dei soci, non si può studiare questa forma organizzativa che partendo dal concetto di "mutualità", intesa questa appunto come "aiuto scambievole e prestazioni reciproche tra i soci". Il termine mutualità così inteso è di per sé piuttosto restrittivo ed è interessante notare come anche dal punto di vista storico né i padri fondatori della cooperazione né i principi dell'ICA hanno posto l'accento sul termine mutualità, utilizzando piuttosto altri concetti e talvolta dando priorità ad altri aspetti che regolamentano la relazione tra soci. Fatto sta che, tuttavia, giuridicamente e per natura e finalità della cooperativa, essa nasce come organizzazione mutualistica e uno dei tratti che la distinguono anche legislativamente dalla forma di impresa di capitali è lo scopo mutualistico, ossia il rispondere ai bisogni dei soci e il richiedere la "partecipazione attiva" dei soci nel processo produttivo.

Pilastro della mutualità, oltre all'offerta di servizi da parte della cooperativa, è quindi la partecipazione, sia intesa come "appartenenza ad un sistema di ruoli abilitato a prendere decisioni, dunque proporzionale alla possibilità di influenzare le decisioni collettive" (Mannarini , 2004[1]) , sia come "contributo all'azione collettiva e coinvolgimento nell'azione stessa". La prima faccia della partecipazione è quindi identificata anche nel potere e riflette esplicitamente il senso della proprietà del socio in un'impresa cooperativa; la seconda faccia richiede l'azione partecipativa, intesa quale azione che mira a trasformare i rapporti verticali e le decisioni imperative in rapporti orizzontali e in decisioni consensuali, incentivando quindi l'elemento della democraticità e dell'equità (o quelli che vengono definiti la *community participation* e il *community development*). La partecipazione è inoltre declinata dal punto di vista comportamentale[2] in partecipazione economica (intesa come possibilità per il socio di acquistare i prodotti e i servizi della cooperativa secondo il principio di mutualità), proprietaria (che si realizza nella possibilità di partecipare alle assemblee e al processo decisionale), ai servizi (quando si prevede il coinvolgimento dei soci nel migliorare i punti vendita delle cooperative, dal punto di vista sia commerciale che sociale) e psicologica (quando il socio si sente di far parte dell'organizzazione e ne condivide valori e comportamenti). Queste definizioni spiegano come una cooperativa non debba quindi guardare alla mutualità esclusivamente sotto il profilo della offerta di servizi ai soci, ma debba richiedere la partecipazione attiva del socio nei suoi diversi aspetti. Tanto più tale partecipazione si fa complessa e diventa 'senso di appartenenza' e non solo 'partecipazione al processo decisionale' tanto più il rapporto mutualistico con i soci e tra soci si rafforza.

Tuttavia, se il concetto di mutualità in una cooperativa viene esasperato e viene concepito solamente nella nozione giuridica di interesse e partecipazione attiva dei soci, allora vi è il rischio che esso degeneri in una visione di auto-interesse. E' invece necessario che esso non confligga con gli altri principi ed obiettivi cooperativi e che la cooperativa/i cooperatori vadano oltre la mutualità allargando sguardo e azione alla socialità e alla cooperazione con i diversi stakeholder.

Ecco allora che innanzitutto, le cooperative si devono interrogare sui bisogni dei soci e questi possono essere identificati nella volontà di far parte di una "cooperativa competitiva", in termini di convenienza, qualità/sicurezza, servizi (vantaggio economico, adeguatezza/aggiornamento della proposta) (vantaggio economico e personale che si declina in collettivo); ricevere stimoli e supporto "nell'elaborare e costruire valori" in cui riconoscersi anche attraverso l'atto di acquisto. Questi bisogni vanno soddisfatti non solo con l'offerta, ma con politiche che mirino a sviluppare: (1) "vicinanza", sensibilità alla comunità ed alla dimensione locale vissuta direttamente dai soci, al costruire relazioni, allo stare insieme; (2) "informazione" sulla cooperativa, sia dal punto di vista commerciale che sociale; (3) "elasticità e visibilità" rispetto alle

[1] Mannarini (2004) *Comunità e partecipazione. Prospettive psicosociali*, FrancoAngeli, Milano

[2] Come affrontato empiricamente anche da Depedri S. (2013) *Coop e la partecipazione sociale nell'anno europeo del volontariato: una realtà, una motivazione*, Report Euricse, Trento

criticità ed ai problemi che si avvertono e/o vengono posti alla cooperativa dai soci. Da qui è interessante osservare la progressiva estensione dal socio al sentire collettivo e sociale.

In secondo luogo, le cooperative devono attivare la partecipazione con momenti concreti, quali non solo le Assemblee dei soci, ma anche la presentazione di nuove attività e servizi e la presenza di "iniziative sociali" della cooperativa (dall'educazione al consumo consapevole, Campagne in difesa della salute, Campagne a sostegno della solidarietà locale, Campagne a sostegno della solidarietà internazionale, Iniziative culturali e del tempo libero, comunque a momenti associativi, Momenti di ascolto e dialogo con i responsabili dei punti vendita e con i consumatori, Attività istituzionali interne al consiglio della sezione soci, Tema della scuola, Tema dell'ambiente). Ancora una volta, crescita del capitale sociale e quindi estensione dal bisogno e dagli interessi del socio a crescita della comunità e del socio nella comunità.

Terzo aspetto, tanto l'appartenenza del socio quanto la risposta ai bisogni vanno calate nel proprio territorio e la cooperativa deve realizzare politiche sensibili al proprio territorio. Il territorio esprime realtà e culture diverse. Le differenze territoriali esistenti vanno valorizzate poiché sono una ricchezza collettiva. Tali diversità vanno conosciute e gli strumenti necessari possono essere diversi. Fare socialità in un determinato territorio e comunità richiede innanzitutto una capacità di ascolto e di informazione/comunicazione. Da qui, il socio deve essere visto e deve vedersi come elemento di un complesso, di un gruppo con interessi e sensibilità comuni.

Se, in conclusione, la socialità e la partecipazione significano anche "stare insieme", contribuire a realizzare coesione sociale, apertura e incontro con le tante diversità e culture dei territori, allora l'azione della cooperativa non sarà più strettamente mutualistica, ma svilupperà attraverso la partecipazione attiva del socio una più estesa socialità che passa dall'individuo alla comunità.

3. La ricerca empirica

3.1 Lo strumento d'indagine

L'indagine ha cercato di raccogliere informazioni sulle cooperative aderenti per studiare il modo in cui sono percepite e sviluppate la partecipazione dei soci in senso stretto e la socialità verso la comunità in senso allargato nelle famiglie cooperative trentine, partendo dalla constatazione che, come troppe volte accade, la famiglia cooperativa venga vista quasi esclusivamente come esercizio commerciale in senso stretto, mentre viene tralasciato l'aspetto sociale, lo scambio e la partecipazione mutualistica, aspetti fondamentali quando si tratta di cooperative. È proprio per verificare questi aspetti che la ricerca mira ad indagare se e come il rapporto di scambio partecipato e il senso della cooperativa di consumo con spiccati obiettivi sociali (di supporto al territorio e ad attività di interesse collettivo) sia percepito e partecipato dai soci, ovvero tali aspetti siano solo parte della mission della cooperativa, senza essere sufficientemente esplicitati e condivisi dai suoi principali stakeholder. Ciò che l'indagine cerca quindi di mettere in luce sono le modalità con cui si possono identificare le logiche di partecipazione e di socialità nell'agire delle cooperative di consumo trentine.

Partendo da queste premesse, lo strumento di indagine utilizzato è stato un questionario, distribuito alle cooperative di consumo trentine, volto ad indagare le percezioni delle politiche e del senso di socialità. Il questionario è stato compilato da un rappresentante della cooperativa (tipicamente il presidente o il vicepresidente, e talvolta il direttore) che potesse in modo completo descrivere le politiche della propria organizzazione e valutare l'allineamento (o gli scostamenti) di prospettiva sul tema della socialità e sul futuro della propria famiglia cooperativa.

Il questionario proposto si basa in parte su domande validate nella letteratura internazionale e riprodotte ad hoc per il settore della cooperazione di consumo, in parte su domande create appositamente per l'indagine e frutto della conoscenza di settore di Euricse e della Federazione Trentina della Cooperazione. Le stesse domande sono raggruppate in 9 sezioni, che compongono 3 aree principali:

1. Nella prima parte si raccolgono le informazioni generali sulla cooperativa, quindi l'anno di fondazione, il numero di strutture in cui la cooperativa svolge la propria attività, la composizione della base sociale, del consiglio di amministrazione e della clientela, oltre all'evoluzione del mercato di riferimento tra il momento della nascita della cooperativa e la situazione attuale. Le cooperative sono inoltre invitate a dare valutazioni sulla propria situazione economico-finanziaria e sulle difficoltà che riscontrano. In questa parte Euricse cerca quindi di indagare anche sulle eventuali opzioni di risoluzione dei problemi della cooperativa, vale a dire sull'importanza di mettere in atto operazioni straordinarie di diverso genere.
2. Nella seconda parte l'indagine indirizza l'analisi verso l'aspetto della socialità e della partecipazione sociale. In tal senso il questionario cerca di capire con quali modalità le cooperative cercano di incentivare la partecipazione dei soci nella propria organizzazione, anche per capire intrinsecamente come le cooperative interpretano la socialità. Sono inoltre richiesti gli strumenti che l'organizzazione adotta per favorire la partecipazione sociale e il metodo di monitoraggio dei problemi e dei bisogni dei propri soci e della comunità in generale. Il questionario si sofferma poi sulle strategie e sulle politiche che la cooperativa sarebbe disposta ad attuare in futuro e sull'incidenza di queste sull'aspetto sociale. Infine l'indagine fa un focus sulla mission, cercando di far emergere i valori cui la cooperativa cerca di ispirarsi e cosa essa vuole rappresentare per i propri clienti. Dalla mission il questionario va ad indagare quindi gli obiettivi sociali della cooperativa, vale a dire le ricadute sulla collettività e la produzione di servizi ed azioni di interesse generale.
3. Nella terza parte il questionario dedica alcune sezioni agli stakeholder, prima in maniera generale per individuare quali di questi sembrano avere più o meno influenza nel processo decisionale e nei momenti di definizione di cambiamenti particolarmente cruciali nella vita della cooperativa, poi, in un secondo momento dedicando una sezione ad hoc ad ogni categoria di stakeholder partendo dai soci, dai dipendenti, passando poi per le altre organizzazioni indicate dalle stesse cooperative, fino ad arrivare alla comunità in generale. In ognuna delle categorie elencate l'indagine cerca di approfondire l'entità delle singole categorie di stakeholder in termini numerici, ma soprattutto cerca di conoscere quali sono le loro aspettative dal punto di vista della cooperativa stessa. Questa parte del questionario sarà meglio approfondita successivamente.

3.2 La cooperazione di consumo in Trentino: numeri introduttivi

Le cooperative di consumo aderenti alla Federazione Trentina della Cooperazione oggetto dell'indagine sono complessivamente 78, di cui due risultano ad oggi inattive, vale a dire che la gestione ed il controllo delle stesse è affidata al consorzio di riferimento.

L'analisi geografica evidenzia immediatamente una distribuzione capillare, che va ad interessare tutte le valli, ed in molti casi anche centri abitati di piccolissime dimensioni.

Nel 2013, sono precisamente 204 le località del Trentino in cui il punto vendita cooperativo rappresenta l'unico negozio dove acquistare beni alimentari a costi contenuti e dove gli operatori privati, non trovando convenienza economica, hanno chiuso bottega. In effetti il 29,7% delle cooperative di consumo esercita la

propria attività in aree con meno di 1.000 abitanti ed un ulteriore 21,6% con un numero di abitanti compreso tra 1.000 e 2.500. Le cooperative di consumo riescono ad avere una influenza forte sul territorio anche grazie alla presenza, in molti casi, di filiali distaccate in comuni di piccolissime dimensioni, e questo è un aspetto che va ad amplificare in maniera importante la capillarità dell'azione. Vicino a situazioni in cui le cooperative esercitano la propria attività nei piccoli paesi, vi sono diversi casi di cooperative che, con la propria attività (sia della sede principale che delle filiali) serve un gruppo di individui di dimensioni medio-grandi: nel 25,7% dei casi le organizzazioni hanno come territorio di riferimento aree con un numero di persone comprese tra i 5.000 ed i 10.000, e nel 10,8% superiori ai 10.000.

Alto tratto distintivo delle imprese cooperative è la loro resilienza nel tempo, dimostrata indirettamente dalla capacità di resistere negli anni e quindi dalla loro età. Si pensi solo al fatto che a dare avvio alla cooperazione di consumo trentina fu la "Società cooperativa rurale di smercio e consumo" nel 1890 a Santa Croce di Bleggio e da quel momento la cooperazione di consumo ha avuto un importante sviluppo fino a diventare uno dei settori portanti della Cooperazione Trentina. Le cooperative di consumo trentine hanno quindi una storia con radici molto profonde, e ciò traspare in maniera evidente guardando all'anno di fondazione delle stesse, che nel 53,5% dei casi risale al diciannovesimo secolo e per un altro 31% è comunque prima del 1925.

Rispetto al profilo economico-finanziario, le cooperative di consumo trentine sono caratterizzate da un fatturato che, per il 56,6% dei casi, è di importo inferiore a 3 milioni di euro. Solo il 10,5% delle cooperative presenta un valore superiore ai 10 milioni di euro.

L'indagine sulla socialità e la partecipazione sociale, oggetto del presente lavoro, ha visto una buona adesione da parte delle cooperative di consumo, tanto che ben il 74,4% delle organizzazioni, vale a dire 58 cooperative su 78, ha risposto al questionario dando quindi le proprie valutazioni sull'argomento.
Rispetto alla situazione provinciale nel suo complesso, le cooperative rispondenti risultano essere un campione molto rappresentativo, sia dal punto di vista della copertura territoriale, che per dimensioni in base al numero di soci, che per grandezze economico-finanziarie.

3.3 Lo stato della cooperazione di consumo dal punto di vista delle cooperative

Premessa alla valutazione della socialità e della partecipazione nelle famiglie cooperative è la valutazione del loro stato, inteso prevalentemente ma non esclusivamente in termini economico-finanziari. L'indagine ha avuto modo di raccogliere le considerazioni di carattere generale e qualitativo sulla situazione economica in cui le cooperative stesse sentono di trovarsi.

La domanda riguardante le capacità di finanziamento attuali e future fa emergere che il 50,8% delle cooperative dichiara di godere di buon credito e di poter quindi continuare a realizzare investimenti e crescere, mentre il 20,3% pensa ad una strategia di rete, vale a dire alla capacità di crescere effettuando investimenti in gruppo con altre realtà del territorio o del proprio consorzio. Solo il 5,1% dichiara di essere stata e di essere tutt'ora incapace di investire in modo adeguato in nuove strutture e servizi ed un ulteriore 6,8% afferma di essersi esposta eccessivamente in passato, con investimenti troppo elevati rispetto alle sue capacità. Un 16,9% sente invece la situazione di crisi che da qualche anno ormai sta colpendo l'Italia e che si sta facendo sentire anche in Trentino: infatti tali cooperative affermano di avere realizzato in passato buoni investimenti, ma oggi stanno riscontrando difficoltà nel reperire finanziamenti. Per le affermazioni appena elencate non si riscontrano differenze significative tra cooperative per classe dimensionale, e ciò porta a

credere che la situazione non sia legata alle caratteristiche di un territorio specifico o della solidità economica della singola cooperativa, bensì al contesto economico in generale. Le cooperative affermano poi che le risorse finanziarie a disposizione e la numerosità dello staff sono complessivamente sufficienti a realizzare la propria attività commerciale (5.6) e, almeno parzialmente, ad ampliare l'attività ad altri beni e servizi, dando un giudizio medio di 4.2 su 7. Le stesse risorse riescono, secondo le cooperative, a generare un buon impatto sociale sulla comunità di riferimento nel suo complesso (5.1) ed a generare benessere sul territorio, grazie alle varie iniziative intraprese (4.6).

L'attuale crisi è poi affrontata con modalità diverse dalle organizzazioni oggetto dell'indagine, chi attraverso una riduzione mirata delle diseconomie presenti nella cooperativa (54%), chi attraverso lo sviluppo di iniziative volte a far riemergere il ruolo della cooperazione nei momenti difficili (46%), chi ancora attraverso la volontà di concentrarsi sull'attività principale, e cioè quella di vendita di beni (32%)[3]. Il primo metodo (quello della riduzione delle diseconomie) sembra essere maggiormente utilizzato dalle cooperative di consumo medio- grandi in termini di soci, le stesse che affermano di voler mettere maggiormente in evidenza il ruolo della cooperazione come strumento per superare la crisi: si può presumere che queste cooperative negli ultimi anni abbiano lasciato da parte la visione più sociale e privilegiato invece quella economica e con il verificarsi di una situazione congiunturale, come quella in corso, abbiano invece deciso di far riemergere tale caratteristica. D'altro canto sono ancora le cooperative di medio-grandi dimensioni a dichiarare in alcuni casi di concentrarsi ora sulla attività principale. Solo il 9,6% delle cooperative afferma di non aver risentito in maniera significativa della crisi e ciò non sembra dipendere dalla loro dimensione, ma forse più dalla dislocazione territoriale.

La situazione economico-finanziaria potrebbe richiedere alle organizzazioni di attuare operazioni straordinarie, quali ad esempio fusioni con altre cooperative di consumo, oppure aggregazioni locali tra le stesse, oppure ancora la conversione in altro tipo di impresa o in imprese di comunità, o, nella peggiore delle ipotesi la chiusura. In merito a questa domanda, le cooperative rispondenti opterebbero nel 52,7% dei casi per la fusione e per il 30,9% per le aggregazioni locali tra cooperative. Tre cooperative credono che la scelta potrebbe ricadere sulla trasformazione in impresa di comunità. Vi è quindi una prima riflessione ed affermazione diretta sul fatto che si possa ragionare su una diversa forma da adottare e su un modo per coinvolgere maggiormente gli attori locali nelle proprie attività. Elemento di analisi questo che rappresenta il focus del presente articolo e che verrà ripreso per questo in interviste mirate alle cooperative.

Cooperative divise per numero soci	**fino a 250**	**>= 250 e < 500**	**>= 500 e < 1.000**	**>= 1.000 e < 2.500**	**oltre 2.500**	**Totale**
Fusione con altre famiglie cooperative	62,5%	46,2%	50,0%	62,5%	33,3%	52,7%
Aggregazioni locali tra cooperative	25,0%	46,2%	33,3%	12,5%	50,0%	30,9%
Conversione in impresa di comunità con maggior coinvolgimento degli attori locali	0,0%	7,7%	0,0%	12,5%	0,0%	5,5%
Altro	12,5%	0,0%	16,7%	12,5%	16,7%	10,9%
Totale	8	13	12	16	6	55

Tabella 1: Operazioni straordinarie per contrastare una eventuale grave situazione economico-finanziaria

[3] La sommatoria delle percentuali è superiore al 100% dal momento che la domanda era posta sottoforma di risposta multipla.

Facendo un focus sulla proposta della fusione come operazione straordinaria per superare la situazione economico-finanziaria di crisi, è stato chiesto alle cooperative di consumo trentine come vedono tale possibilità: il 29,1% crede che sia una scelta da ragionare con attenzione soprattutto pensando alle ripercussioni in termini di governo della cooperativa, mentre il 20,0% la trova una proposta efficiente, che garantirebbe sicuramente migliori performance economiche. In quest'ultimo caso sembrano essere più d'accordo le cooperative medio-grandi dal punto di vista del numero di soci, forse quelle che già negli scorsi anni hanno optato per un processo di questo tipo e che hanno avuto modo di riscontrarne in prima persona gli effetti positivi. È positivo poi evidenziare che solo il 10,9% crede che la fusione allontanerebbe l'organizzazione dal proprio territorio e dalla propria natura cooperativa ed è interessante notare che ad avere questa sensazione siano le cooperative dislocate soprattutto nei centri di più piccole dimensioni (*Tabella 2*).

Cooperative divise per numero soci	**fino a 250**	**>= 250 e < 500**	**>= 500 e < 1.000**	**>= 1.000 e < 2.500**	**oltre 2.500**	**Totale**
Una scelta efficiente, che garantirebbe sicuramente migliori performance economiche	16,7%	7,7%	15,4%	35,3%	16,7%	20,0%
Una scelta di forma, che incide sulle economie ma non sul modo di relazionarsi con i soci ed i clienti	16,7%	23,1%	15,4%	5,9%	16,7%	14,5%
Una scelta da realizzarsi solo secondariamente, dopo aver valutato supporti alternativi	16,7%	23,1%	30,8%	5,9%	16,7%	18,2%
Una scelta da ragionare con attenzione per valutare un governo della cooperativa	33,3%	23,1%	30,8%	23,5%	50,0%	29,1%
Un allontanamento dal proprio territorio e dalla propria natura cooperativa	16,7%	23,1%	7,7%	5,9%	0,0%	10,9%
Una scelta che ci permetterebbe di avere maggiori risorse da investire nelle politiche	0,0%	0,0%	0,0%	23,5%	0,0%	7,3%

Tabella 2: L'eventuale proposta di fusione con altre cooperative di consumo limitrofe per voi è prevalentemente

3.4 L'identità della cooperativa di consumo e la sua mission

Per indagare la cultura organizzativa e le politiche sociali che si mettono in atto all'interno delle cooperative di consumo trentine, il questionario è andato affrontando innanzitutto alcune questioni di base volte a far emergere cosa i vertici delle organizzazioni vedono come elementi identitari delle proprie cooperative. In particolare le domande sono state formulate in modo da comprendere se la cooperativa è prevalentemente mutualistica (e mette come prioritario quindi il socio), risponde ai bisogni della tipologia di stakeholder (guardando al cliente) o punta alla socialità (avendo come soggetto prioritario la comunità).

Ad una prima domanda, le cooperative sembrano dividersi su questa questione e avere profili e politiche teoricamente differenziati: in particolare il 39,7% ritiene di dover avere come prioritario il perseguimento prevalente degli interessi dei soci. È interessante sottolineare che delle cooperative con un fatturato superiore ai 10 milioni di euro, ben il 71,4% è di questa opinione. Al contrario, le cooperative di consumo più piccole (con un fatturato inferiore a 500mila euro), affermano nell'85,7% dei casi di voler perseguire

prevalentemente gli interessi del proprio territorio, e dare quindi maggiore importanza all'aspetto della socialità rispetto a quello della mutualità.

Similmente, la domanda sulla destinazione degli utili ha permesso di individuarne la destinazione prevalente a supporto del solo socio o della comunità, chiedendo se secondo il modo di pensare del gruppo dirigente la cooperativa dovesse prevalentemente praticare la tecnica del ristorno ai soci, oppure l'accantonamento a riserva, oppure ancora se l'impiego delle risorse dovesse andare a soddisfare i bisogni del territorio in senso lato, quindi non solo nell'ambito del consumo, bensì anche per l'aspetto educativo, ricreativo, dello sviluppo del territorio in generale. I risultati cui si giunge sono del tutto simili ai precedenti. Tra le cooperative di maggiori dimensioni (specialmente quelle con più di 2.500 soci) la metà fa prevalere l'interesse del socio e quindi opta per la tecnica del ristorno (42,9%) e altrettante cooperative fanno prevalere invece l'interesse della comunità in generale (42,9%): solo una cooperativa preferisce utilizzare gli utili per aumentare le riserve e quindi favorire la capitalizzazione dell'organizzazione. Nelle cooperative di minori dimensioni, soprattutto quelle con meno di 250 soci, prevale l'investimento degli utili per soddisfare altri bisogni del territorio. Dato questo che sembra far trasparire l'impiego di risorse anche su altri servizi, attività o progetti di interesse collettivo e che potrebbe rappresentare un primo elemento di forte socialità e interesse generale alla comunità nei suoi bisogni diversificati.

In merito alle politiche di coinvolgimento delle suddette classi di clienti-soci, i dati mostrano una maggiore sensibilità delle cooperative di consumo alle categorie più rappresentate e presenti. In media, le cooperative di consumo sono attente soprattutto al coinvolgimento degli anziani e al rispondere ai loro bisogni (punteggio medio di 5.2 su scala da 1 a 7) mentre ai giovani sembrano essere dedicate meno attenzioni sia rispetto al loro coinvolgimento che alla risposta ai loro bisogni (3.5). In merito a questo punto, si evidenzia che al crescere della dimensione della cooperativa diminuisce l'attenzione data ai bisogni e al coinvolgimento di questi gruppi di soci, dando a pensare che le grandi dimensioni in termini di numero di soci, possano creare maggiore lontananza. Anche la sensibilità alle minoranze etniche è poco sentita (3.1) e si presenta nuovamente una minore attenzione da parte delle grandi cooperative rispetto alle piccole, mentre le prime sembrano coinvolgere in maniera abbastanza importante le donne e prestano più attenzione della media ai loro bisogni (4.5). L'opzione con punteggio meno elevato riguarda invece la promozione di momenti di incontro e confronto tra giovani ed anziani, che presenta un punteggio medio di 2.7 e non è quindi assolutamente valutata come politica delle cooperative di consumo, anche se le cooperative di piccolissime dimensioni (con fatturato inferiore a 500mila euro) esprimono talvolta sensibilità anche a questo tema (voto medio pari a 4.0).

Oltre ad una visione statica dei bisogni, le cooperative devono riuscire ad interpretare i bisogni emergenti per cercare di darvi risposta, aggiornando così la propria mission e la propria offerta di beni e servizi. Interrogate sulle modalità di monitoraggio e di evoluzione dei problemi dei propri soci e della comunità di riferimento, le cooperative affermano di utilizzare varie metodologie, anche se quella più utilizzata è senza dubbio ancora la tradizionale, vale a dire la consultazione durante l'assemblea generale (80,7%), occasione in cui viene data la parola ai soci e quindi si crea un momento di confronto e discussione. Un altro strumento utilizzato, anche se molto meno, risulta essere la raccolta dei reclami nel punto vendita (47,4%) e, in maniera ancora inferiore, la comunicazione ai propri organismi di rappresentanza di secondo livello. Sono invece assolutamente poco utilizzate l'organizzazione di tavoli e momenti di incontro con la comunità (12,3%), opzione selezionata solo da cooperative di grandi dimensioni, vale a dire con più di 1.000 soci, come anche la realizzazione di iniziative ad hoc su temi di sensibilità (8,8%), strumento utilizzato da poche cooperative di grandi dimensioni e da una cooperativa medio - piccola, con un numero di soci compreso tra 250 e 500. La costituzione di organi preposti è anch'essa molto rara (7%) ed anche in questo caso propria di

poche cooperative di grandi dimensioni e di una medio- piccola. Sono solo 4 le organizzazioni che dichiarano di organizzare la giornata di incontro con il Presidente.

Quando si chiede invece se negli ultimi anni le cooperative hanno realizzato iniziative specifiche per cercare di rispondere ai nuovi bisogni dei soci e della comunità, le cooperative si dividono esattamente a metà: il 49,1% risponde affermativamente. Si tratta principalmente di cooperative di medio-grandi dimensioni sia in termini di fatturato che di numero di soci: il 71,4% delle cooperative con un fatturato superiore ai 10milioni di euro hanno messo in atto iniziative per rispondere ai bisogni dei soci e della comunità, mentre nessuna iniziativa è stata promossa dalle cooperative con meno di 500mila euro di fatturato, portando così a pensare che siano le poche risorse a disposizione delle organizzazioni ad influenzare la realizzazione o meno di iniziative di questo genere.

Tra i temi che le cooperative hanno affrontato o intendono affrontare attraverso iniziative dedicate ai soci, spiccano quello della solidarietà locale, con un 37,3% che già ha avviato iniziative in tal senso e un 15,3% è intenzionato a realizzarle in futuro, ma anche l'educazione al consumo consapevole, realizzata dal 30,5% e nei progetti futuri del 28,8% delle organizzazioni, e ancora il tema della salute, progetto e iniziativa già avviata dal 28,8% delle cooperative e prevista per il futuro nelle iniziative sociali di un 23,7%. Il tema della scuola risulta oggetto di iniziative realizzate dal 22% delle cooperative ed un 15,3% dichiara di considerarlo come tema di iniziative future. Risultano meno affrontati invece il tema dell'ambiente, quello dell'offerta di servizi e consulenza su prodotti assicurativi e socio-assistenziali, le iniziative culturali e del tempo libero e le campagne a sostegno della solidarietà internazionale.

Le cooperative dimostrano poi di conoscere in maniera approfondita la mission che ne dovrebbe caratterizzare l'attività e la gestione, e questa chiarezza di obiettivi sembra maggiore tra le cooperative situate nei piccoli centri abitati e periferici. Con un punteggio medio di 6.2 su 7 le cooperative dichiarano che la mission e le strategie adottate richiedono di tenere aperti anche i piccoli punti vendita dislocati sul territorio, in modo da risultare vicini alle comunità ed ai propri soci, a scapito, talvolta, dell'efficienza economica. Ad assegnare punteggi di accordo superiori sono in modo polarizzato le cooperative che servono territori con meno di 1.000 abitanti e quelle che agiscono in centri con più di 5.000 abitanti. Con un buon livello di giudizio, le cooperative rispondenti dichiarano che c'è una chiara relazione tra le attività condotte e la produzione di esiti sociali positivi (5.0), e che la cooperativa ha una visione chiara e definita di quali cambiamenti sociali vuole promuovere (5.0). Le votazioni più basse, benché comunque superiori alla sufficienza, sono che la cooperativa ha una buona conoscenza delle altre organizzazioni del settore operanti a livello territoriale (4.9) e che la cooperativa si informa in modo esplicito dei bisogni dei suoi utenti (4.6). Per quest'ultimo punto si evidenzia una maggiore attenzione al problema nelle cooperative che servono un numero molto contenuto di individui (meno di 1.000), dove il giudizio è di 5.2.

Dovendo lavorare ad una crescita continua per mantenersi attive ed efficaci, oltre che efficienti, alle cooperative sono state rivolte anche domande che guardassero in prospettiva. Portate a riflettere soprattutto dalla recente crisi, il 25,9% delle cooperative di consumo trentine si dichiara intenzionato ad attuare strategie volte a realizzare investimenti che promuovano maggiore efficacia e migliori risultati. Un ulteriore 15,7% crede sia importante dar luogo a rapporti di collaborazione in partnership e alleanze per la realizzazione o la fornitura dei servizi, in modo da creare economie di scala che vadano sempre a vantaggio di una maggiore efficienza: si nota che sono soprattutto le cooperative di grandi dimensioni ad attuare tale strategia. Sono strategie che al momento trovano meno spazio quelle volte a replicare le esperienze delle cooperative al di fuori delle stesse: infatti il 13% delle organizzazioni rispondenti afferma che le strategie promosse abbia ad oggetto la creazione di idee e innovazioni importabili in altre cooperative. Solamente il 6,5%, tutte cooperative di grandi dimensioni in termini di fatturato, sta investendo nella diffusione di conoscenze attraverso internet, pubblicazioni e quant'altro. Inoltre solamente il 5,6% delle rispondenti sta

promuovendo la costituzione di nuove cooperative o comunque un supporto al loro sviluppo in aree territoriali diverse e la stessa percentuale sta mettendo in atto politiche volte alla promozione di network e reti territoriali con soggetti e istituzioni diversi. Non sono quasi per nulla considerate tra le strategie ad oggi promosse quelle aventi ad oggetto i temi sociali, né in termini di ricerche, né in termini di generazione di conoscenza (1,9%). Quindi si deduce una forte attenzione, per lo meno oggi, per la sopravvivenza più che per lo sviluppo di nuove idee.

Dai dati emerge chiaramente come il contributo sociale ed i risultati sociali raggiunti oggi dalle cooperative sono molteplici. Le stesse dichiarano con un punteggio medio-alto di essere attente all'ambiente, sia utilizzando prodotti ecologici e biologici (5.0), sia utilizzando energie alternative (4.6). Più aumenta la dimensione delle organizzazioni, più questi aspetti sembrano essere importanti e quindi ricevono mediamente un giudizio superiore: nel caso dell'utilizzo di energie rinnovabili, il punteggio va da 3.7 per le cooperative con un fatturato inferiore ai 500mila euro, e via via crescendo, fino al punteggio di 6.2 per le organizzazioni con oltre i 10milioni di euro di fatturato. Le cooperative dichiarano inoltre di avere chiari piani di crescita per sostenere la continuità della mission (5.2) e danno importanza ad uno sviluppo della cultura sociale (5.0). Rispetto a questo punto, sembrano dare più attenzione alla questione le organizzazioni con un numero più elevato di soci, vale a dire che le cooperative con più di 2.500 soci hanno dato un giudizio medio di 5.2, contro le cooperative con meno di 250 soci, che hanno dato voto 4.7.

Cooperative divise per numero abitanti	**meno di 1.000**	**>= 1.000 e < 2.500**	**>= 2.500 e < 5.000**	**>= 5.000 e < 10.000**	**più di 10.000**	**Totale**
Aumentare in futuro la quantità dei beni e servizi attualmente offerti/servire più clienti	5,92	5,09	6,25	5,73	6,00	5,76
Aumentare la qualità dei beni e servizi offerti	6,15	6,00	6,25	6,00	6,13	6,09
Espandersi geograficamente anche attraverso fusioni	3,00	4,55	5,00	5,13	5,14	4,48
Influenzare le politiche pubbliche territoriali	3,85	3,80	4,25	4,67	5,00	4,28
Investire tempo nel proprio consorzio/gruppo di appartenenza per rafforzarne l'impatto politico	4,00	3,33	4,63	5,21	4,71	4,41
Promuovere un modello di cooperazione che sia replicabile da altre cooperative o in altri ambiti	4,54	3,56	4,75	5,40	5,00	4,70

Tabella 3: Indichi da 1 a 7 l'importanza delle seguenti politiche sulle strategie future della vostra cooperativa

Guardando ad alcune dimensioni dell'impatto delle cooperative di consumo trentine sul territorio, le stesse affermano di non sentirsi di influenzare significativamente il benessere e la vita degli stakeholder (4.5), e non sembrano dare particolare importanza alla collaborazione con partner chiave del territorio al fine di aumentare l'impatto sociale (4.4). dimensioni queste che inducono a pensare che il coinvolgimento sia effettivamente poco marcato e la partecipazione reale da sviluppare, soprattutto nell'ottica di una migliore capacità di rappresentare interessi e bisogni diversificati.

Si tratta di dati che fanno già emergere quindi alcune componenti di impatto sociale. E' vero tuttavia che questa è una parola che sottostà alle politiche cooperative senza essere spesso citata in modo espresso. Le cooperative affermano in modo quasi totale di non avvalersi di valutatori esterni dell'impatto sociale (livello di accordo con la prassi di 2.4), né di organizzazioni specializzate (3.2). Tuttavia le cooperative affermano di utilizzare in maniera costruttiva le informazioni ed i problemi emersi dai propri monitoraggi, traendone lezioni per correggere e modificare le proprie strategie (4.9): tale aspetto sembra essere legato con la dimensione delle organizzazioni e le cooperative più grandi assegnano infatti a tale domanda punteggi più elevati. Questo aspetto è sicuramente influenzato dal fatto che nelle cooperative più grandi è più frequente la rilevazione delle lamentele e delle problematiche sollevate dai soci e dai clienti in generale. Inoltre, con il voto di 4.7, le cooperative dichiarano di condividere gli insegnamenti appresi con i propri investitori e portatori di interesse, così da sviluppare migliori strategie future.

L'identità di una cooperativa si esplica anche guardando alla composizione degli organi gestionali e delle funzioni ad essi preposte dalle stesse cooperative, ma non solo, dagli organi gestionali stessi si riesce a capire quali sono, nelle famiglie cooperative analizzate, i portatori di interesse che maggiormente incidono sul processo decisionale. Emerge quindi che la direzione, nella maggior parte dei casi, è affidata ad un direttore dipendente della cooperativa mentre solo in sporadici casi (di cooperative molto piccole) il ruolo è affidato ad altre figure interne o allo stesso presidente: in quest'ultimo caso si assiste ad una sovrapposizione del ruolo gestionale con quello sociale. Per quanto attiene ai criteri di scelta della figura del presidente e del direttore, si nota, com'è giusto che sia, un'attenzione più alla reputazione e alla volontà a coprire la carica nel primo caso, e più alla preparazione tecnica nel secondo.

Guardando invece alla base sociale, le cooperative di consumo sembrano caratterizzate da una composizione *multi-stakeholder*, vista la presenza anche di organizzazioni ed enti del territorio che possono portare nella base sociale specifiche esigenze ed interessi. Le famiglie cooperative trentine al 31-12-2013 vedono un totale di 108.817 soci, una media di oltre 1.430 soci a cooperativa. Secondo i dati raccolti dalle 58 cooperativa rispondenti, il totale soci è di 77.801: la componente femminile è prevalente (57% di 77.801) e la maggioranza dei soci delle stesse cooperative aderenti all'indagine sono soci consumatori persone fisiche (circa 81% di 77.801), ma la base sociale è inoltre composta dai lavoratori (804 soggetti), da cooperative e associazioni (142), da organizzazioni for-profit (86), enti pubblici (35) e soci volontari (22).

Ma come i soci possono essere maggiormente coinvolti nelle decisioni e nelle politiche attuate dalla propria cooperativa? Gli organi di governo con funzione di intermediazione nelle cooperative di consumo trentine sono ancora poco presenti dal momento che a tale domanda all'interno del questionario corrisponde un tasso di non risposta abbastanza elevato (32 mancanti, vale a dire che il 55,2% non ha risposto a questa domanda): per sette cooperative vi sono specifici organi di controllo e supervisione, per cinque cooperative è presente la figura dei rappresentanti dei soci. Le cooperative tuttavia sembrano voler migliorare da questo punto di vista, dando indicazione degli organi di governo che vorrebbero istituire per permettere ai soci una migliore partecipazione al processo decisionale della cooperativa: al primo posto con 20 indicazioni, si trova il desiderio di volere un gruppo intercooperativo tra famiglie cooperative della stessa zona, a seguire la figura del rappresentante dei soci (per 14 cooperative) e i comitati di soci su base territoriale (per 13 cooperative). La figura meno indicata è stata quella degli organi di controllo e supervisione (per 4 cooperative), la quale è tuttavia, l'organismo esistente maggiormente presente come si è visto nella precedente domanda.

Rispetto alle percentuali di soci che partecipa in media alle assemblee il 59% delle cooperative dichiara di avere tassi di affluenza inferiori al 25% della propria base sociale. Nessuna cooperativa registra tassi di partecipazione superiore al 75% dei soci e solamente tre cooperative dichiarano di avere percentuali di

partecipazione comprese tra il 50% ed il 75%. Queste tre cooperative si collocano tra le cooperative con basso numero di soci e sono collocate in comuni con pochi abitanti.

Un dato certo è che le cooperative di consumo stanno studiando nuove modalità di coinvolgimento dei soci alle assemblee anche se non hanno ancora trovato il modo più opportuno per farlo (57%). Circa un quinto ha già individuato delle strategie d'azione ma ben 10 cooperative hanno indicato di non ritenere necessario il fatto di trovare nuove modalità di coinvolgimento dei soci, come se considerassero la bassa partecipazione un dato naturale o come se l'elevata partecipazione non fosse un obiettivo esplicito della cooperativa. Riflettendo sulle possibili leve in grado di attrarre più soci alle assemblee, le tre modalità che hanno ottenuto i maggiori consensi tra le cooperative sono: offerta di premi e regali per partecipanti (23 cooperative), esercitare un maggiore impatto sulle motivazioni alla partecipazione e ai valori dei soci (13 cooperative) e una gestione dell'assemblea più coinvolgente (12 cooperative). Interessante osservare quindi come sia la leva economica o premiale materiale quella più considerata dalle cooperative, anche se questa stimolerebbe la partecipazione fisica, ma se non supportata dallo sviluppo dell'interesse e della condivisione degli obiettivi non porterebbe ad una maggiore partecipazione attiva e valoriale.

Vicino al numero di soci presente nelle cooperative di consumo sopra menzionato, è interessante notare che il trend negli ultimi anni di adesione alle famiglie cooperative risulta positivo: dai 51.841 del 2006 (con 978 soci a cooperativa), nel 2010 si è registrato un aumento del 25,5% e i soci risultavano 65.050. Dal 2010 al 2013 l'accelerazione della crescita è leggermente diminuita (14%) arrivando a contare 74.106 soci con una media di 1.372 soci a cooperativa. È poi interessante andare oltre il dato meramente numerico e analizzate il rapporto esistente con i soci, che può essere illustrato nella capacità della cooperativa di identificare e soddisfare i loro bisogni. Trattasi di domande sottoposte ai processi di auto-valutazione della cooperativa, ma che fanno emergere chiare politiche aziendali. Per quanto riguarda i principali bisogni e le principali aspettative che i soci nutrono nei confronti della cooperativa, secondo le cooperative si colloca nettamente al primo posto la possibilità di acquistare beni e servizi senza doversi spostare (46%), al secondo posto la possibilità di utilizzare le promozioni, le offerte ed i premi spettanti ai soci (27%) e al terzo la possibilità di pagare a fine mese senza costi e commissioni (17%). Questi bisogni sembrano ampiamente soddisfatti dalle cooperative, che danno ai soci comunque anche una serie ulteriore di soddisfacenti servizi, anche secondari alla natura di supermercato. In particolare, su una scala da 1 a 10, l'aspetto che ha ottenuto un punteggio medio maggiore è la capacità di trovare nella cooperativa un punto di incontro e di socializzazione (punteggio medio di 7,07); a seguire il riconoscersi negli ideali e nei valori della cooperativa (punteggio medio di 6,82). L'aspetto che invece le cooperative ritengono di riuscire a soddisfare meno è il godere di ristorni in base ai propri consumi, elemento promosso da alcune ma non da tutte le cooperative (punteggio medio di 5,22).

Volendo indagare le attività che le cooperative di consumo trentine organizzano con i propri soci, quello che emerge è che, oltre alle assemblee ordinarie che tutte le cooperative svolgono, solo cinque organizzano assemblee straordinarie coi propri soci. 20 cooperative organizzano incontri formali chiusi ai soli soci e incontri formali aperti al territorio. In 15 hanno indicato di utilizzare altre forme di attività con i soci, come ad esempio gite, serate informative tra cui la "serata del socio", concerti, spettacoli, colloqui informali, corsi formativi legati all'alimentazione e/o salute.

Sono state poi considerate le modalità in cui i soci possono partecipare attivamente alla cooperativa. La modalità più indicata è stata attraverso la presenza ad eventi culturali e ricreativi del territorio cui la cooperativa offre finanziamento e donazioni (57%), a seguire l'avanzamento di proprie proposte e di presentazione di nuove attività e servizi alla cooperativa (53%). Solamente il 5,2% ha indicato che i soci non

possono partecipare attivamente alla vita della cooperativa, in nessun modo: si tratta di cooperative piccole in termini di fatturato e di numero di abitanti del loro comune.

Ma cosa è disposta a fare oggi la cooperativa di consumo per migliorare la propria socialità? È stato chiesto alle cooperative se e quanto hanno intenzione di promuovere una serie di aspetti: quello che ha ottenuto un maggior punteggio è contribuire a valorizzare i prodotti e i produttori locali, i prodotti biologici, equosolidali e sostenibili (punteggio medio di 8,6 su 10). A seguire hanno ritenuto importante dar valore e riuscire a sostenere i Punti Vendita unici, punti di riferimento indispensabili per la vita e la dinamicità del paese (punteggio medio 8,3 su 10).

3.5 Il rapporto con gli altri stakeholder

Le famiglie cooperative di consumo si relazionano, in contemporanea, con più categorie di portatori di interesse: i soci in primis, i clienti, i lavoratori, gli enti pubblici, le altre organizzazioni del territorio (dalle altre società, alle associazioni o organizzazioni non profit).

Ai suddetti stakeholder sono anche stati assegnati pesi relativi che indicano l'ordine di priorità dei loro interessi rispetto alla definizione delle politiche e degli obiettivi della cooperativa. L'ordine assegnato dal complesso delle cooperative vede al primo posto gli interessi dei soci (98,2%), al secondo gli interessi dei clienti (84,2%) e a seguire l'interesse dei lavoratori (76,4%).
Nonostante sia emersa una frequente relazione con gli enti pubblici territoriali (il 56.6% delle intervistate si relaziona appunto con pubbliche amministrazioni ed enti pubblici), i loro interessi vengono presi in considerazione nei momenti decisionali più rilevanti solamente dal 13,7% delle cooperative.

Facendo un focus sui dipendenti, i numeri sull'impatto occupazionale spiegano l'importanza locale del fenomeno: i dati della Federazione Trentina della Cooperazione riportano che, nel 2013, i dipendenti totali delle 76 cooperative di consumo attive nella provincia di Trento erano 1.845. Rispetto al campione delle cooperative sociali rispondenti, si parla di 1.365 dipendenti (il 74% dell'universo quindi, perfettamente in linea con la percentuale di famiglie cooperative rappresentata nell'universo), per una media di 23 persone impiegate per ognuna delle cooperative che ha partecipato all'indagine.

In modo interessante, questo numero è il frutto di una crescita continua dei dipendenti delle cooperative di consumo anche negli ultimi anni, ovvero nei periodi della crisi. Guardando ai dati delle cooperative di consumo trentine intervistate, si rileva che nel 2006 i lavoratori dipendenti erano 1.211, già nel 2010 essi raggiungevano le 1.268 unità, fino agli attuali citati 1.356 dipendenti del 2013.
Rispetto ai lavoratori totali, la suddivisione per genere evidenzia il ricorso prevalente al lavoro femminile: come dimostrano i dati del campione, confermando la suddivisione anche a livello di universo, il 59% dei lavoratori totali è donna.

Guardando alla composizione per fasce d'età, ben il 20% dei lavoratori delle cooperative di consumo campionate ha meno di 30 anni, circa il 41,8% si colloca nella fascia 30-45 ed il 36,8% ha un'età compresa tra i 45 ed i 60 anni. I lavoratori ultra sessantenni sono circa l'1,5%. Ancora una volta, il dato è assolutamente rappresentativo dell'universo.

Per quanto concerne il titolo di studio dei lavoratori delle cooperative di consumo, tra le cooperative che l'hanno indicato, risulta che il 70% dei lavoratori ha come titolo di studio la scuola dell'obbligo o la scuola professionale, il 28% il diploma e solamente 24 lavoratori sono laureati.

Altro aspetto interessante è il numero di residenti nel comune in cui ha sede la cooperativa: il 61% dei lavoratori. Inoltre il 75% di essi è socio della propria cooperativa (per un totale di 894 lavoratori).

Tra i lavoratori delle cooperative di consumo, 52 soggetti fanno parte della categoria dei lavoratori svantaggiati: la maggior parte di essi (40 lavoratori) rientrano nella categoria di soggetti disabili ai sensi della Legge '68.

Oltre allo stipendio alcuni lavoratori usufruiscono di ulteriori benefici: il 39% delle cooperative rispondenti eroga premi e riconoscimenti economici a tutti i dipendenti in base ai risultati ottenuti dalla cooperativa. A seguire il 26% delle cooperative offre servizi connessi al welfare aziendale e premi e riconoscimenti economici proporzionali al rendimento individuale. Bisogna tenere in considerazione che un terzo delle cooperative non eroga nessun beneficio economico ulteriore ai propri lavoratori. Riguardo questo ultimo aspetto è interessante notare come non ci siano differenze significative tra le cooperative più piccole – ovvero con fatturato minore – e quelle più grandi, con un maggior fatturato.

Successivamente sono stati indagati i principali bisogni e aspettative che i lavoratori nutrono nei confronti della cooperativa, che in ordine di importanza riguardano la possibilità di avere un'occupazione stabile (92,3%), la presenza di un buon clima di lavoro e buone relazioni interne (44,1%) e la qualità del lavoro (40%). Gli aspetti che occupano gli ultimi posti della classifica e che sono stati considerati di primaria importanza solamente da tre cooperative, sono: partecipazione e coinvolgimento alla vita della cooperativa e soddisfazione intrinseca per il lavoro svolto.

In generale, le cooperative ritengono di riuscire a garantire i bisogni dei propri lavoratori. Nello specifico esse riescono a garantire ampiamente un'occupazione stabile ai propri lavoratori (punteggio medio di 9,11 su 10) e la qualità del lavoro (8,20 su 10). L'aspetto che ha ottenuto un punteggio medio di accordo più basso rispetto agli altri, ma comunque significativo, è la capacità della cooperativa di garantire al lavoratore la partecipazione e il coinvolgimento alla vita della stessa (punteggio medio di 7,05 su 10). Rispetto questo ultimo aspetto si notano alcune differenze tra le cooperative più grandi (sia in numero di soci che in termini di fatturato) rispetto a quelle minori: quest'ultime infatti sembrano essere più attente e capaci a coinvolgere i lavoratori alla vita della cooperativa in cui lavorano. Anche l'abilità delle cooperative di consumo di garantire buone relazioni coi clienti e con la comunità è maggiore tra le cooperative minori, sottolineando come quest'ultime siano probabilmente più inserite all'interno del proprio territorio di appartenenza.

Le altre organizzazioni con cui le cooperative di consumo si relazionano

Le cooperative di consumo si relazionano quasi tutte (92%) con i consorzi di cooperative, circa un quinto si relaziona con associazioni di rappresentanza e consorzi non di cooperative (23% e 21%) mentre solo 3 cooperative hanno indicato di intrattenere relazioni con organizzazioni for-profit (ad esempio per la vendita dei prodotti). Il 26% ha dichiarato di non relazionarsi mai con imprese for-profit e un 42% ha dichiarato di farlo in quanto sono loro fornitori.

Nel questionario è stato chiesto alle cooperative di valutare il grado di influenza delle organizzazioni locali della società civile su alcuni aspetti: a tal proposito, l'aspetto più influenzabile (punteggio medio 4.07 su 7) è risultato essere l'impatto sociale del servizio. Subito a seguire le cooperative hanno indicato la qualità dei servizi erogati e la rispondenza ai bisogni degli utenti (punteggio medio 4.02 su 7). L'aspetto verso il quale cooperative e associazioni sembrano avere meno influenza riguarda le decisioni relative ai cambiamenti e alle strategie da realizzare nella cooperativa (punteggio medio 3,24 su 7).

Sempre considerando le reti relazionali delle cooperative di consumo rispetto agli attori presenti nel territorio, i rapporti maggiormente collaborativi sembrano essere quelli con il comune di appartenenza (punteggio medio di 4,46 su 7) e con le associazioni e onlus (punteggio medio di 4,22 su 7). I rapporti indicati come meno collaborativi, perché probabilmente meno frequenti, sono quelli tra le cooperative e le comunità di valle (2,51).

La socialità come rapporto e ricaduta sulla comunità locale

Considerando la socialità delle cooperative di consumo (*Tabella 4*), intesa come rapporto e ricaduta sulla comunità locale, l'aspetto percepito maggiormente è la storia e la tradizione della cooperativa (punteggio medio di 5,79 su 7). A seguire, altro aspetto che mette in luce la cooperativa all'interno del territorio, sono i prodotti e i servizi che essa offre (punteggio medio 5,72 su 7) mentre, le attività sociali che essa promuove hanno ottenuto un punteggio medio minore (4,25) pur non passando inosservate all'interno del territorio di riferimento.

Cooperative divise per numero abitanti	**meno di 1.000**	**>= 1.000 e < 2.500**	**>= 2.500 e < 5.000**	**>= 5.000 e < 10.000**	**più di 10.000**	**Totale**
Per i suoi prodotti/servizi	5,62	5,36	6,00	5,88	5,83	5,72
Per l'impatto occupazionale che essa ha sul territorio	5,00	4,60	4,63	5,38	5,50	5,04
Per la capacità di risposta ai bisogni del territorio	5,71	4,40	5,88	4,94	5,00	5,19
Per le attività sociali che promuove	4,15	4,00	4,50	4,25	4,50	4,25
Per la sua storia/tradizione	5,92	5,60	5,88	5,81	5,67	5,79

Tabella 4: Quanto la cooperativa è conosciuta nel territorio di riferimento

Cooperative divise per numero soci	**fino a 250**	**>= 250 e < 500**	**>= 500 e <1.000**	**>= 1.000 e < 2.500**	**oltre 2.500**	**Totale**
Coinvolgimento della comunità nella base sociale e negli organi decisionali	28,6%	25,0%	27,3%	56,3%	33,3%	36,5%
Aiuti alla comunità locale attraverso l'offerta di beni a prezzi più vantaggiosi e attraverso una attenzione allo sviluppo occupazionale del territorio di appartenenza	57,1%	83,3%	81,8%	81,3%	100,0%	80,8%
Comunicazione e informazione alla comunità su aspetti di interesse sociale	28,6%	0,0%	18,2%	25,0%	33,3%	19,2%
Servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto al servizio principale della cooperativa	28,6%	25,0%	27,3%	25,0%	16,7%	25,0%
Attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli …)	14,3%	33,3%	9,1%	12,5%	50,0%	21,2%
Sviluppo di capitale sociale attraverso la conoscenza e l'apertura	0,0%	8,3%	0,0%	6,3%	0,0%	3,8%
Altro	0,0%	0,0%	9,1%	6,3%	0,0%	3,8%

Tabella 5: Attraverso quali attività la Vostra cooperativa cerca di essere vicina al territorio e alla comunità locale?

È stato inoltre chiesto alle cooperative quale fosse il loro modo di avvicinarsi al proprio territorio: l'81% ha indicato di aiutare la comunità locale attraverso l'offerta di beni a prezzi più vantaggiosi e attraverso un'attenzione allo sviluppo occupazionale del territorio di appartenenza, dunque benefici più di tipo economico. A seguire gli altri aspetti indicati sono: il coinvolgimento della comunità nella base sociale e negli organi decisionali (36,5%), servizi specifici per la comunità aggiuntivi rispetto al servizio principale della cooperativa (25,0%) e attività socio-culturali aperte (feste, spettacoli…) (21,2%). L'attività meno indicata (3,8%) è stata lo sviluppo di capitale sociale attraverso la conoscenza e l'apertura (*Tabella 5*).

Un ulteriore aspetto affrontato nel questionario è l'identificazione dei bisogni e delle aspettative che la comunità locale nutre nei confronti della cooperativa. Classificando i vari aspetti attraverso una scala da 1 a 10, quello che è stato considerato dalle cooperative di consumo trentine come un'aspettativa primaria della comunità nei loro confronti è l'offerta di beni e servizi di qualità (85%). Il 26% delle cooperative ritiene che esse debbano garantire trasparenza e fiducia anche attraverso l'utilizzo di strumenti quali il bilancio sociale e il 25% delle cooperative ritengono che la comunità locale richieda loro di soddisfare i nuovi bisogni e la nuova domanda emergente. L'aspetto che risulta meno rilevante, in quanto è stato considerato di primaria importanza solo da due cooperative, è il miglioramento della qualità della vita a livello locale (ad esempio in termini culturali, intellettuali) da parte delle cooperative di consumo stesse.

Parallelamente è stato chiesto alle cooperative quanto ritenessero di essere in grado di soddisfare gli stessi principali bisogni della propria comunità. In linea con la precedente domanda, il punteggio medio più elevato è stato attribuito all'offerta di beni e servizi di qualità (punteggio medio di 8,49 punti su 10). L'altro aspetto che ritengono di essere in grado di soddisfare è la garanzia di occupazione per le persone del territorio (punteggio medio di 8.36 su 10). Come nel caso precedente, l'aspetto che affermano di essere meno in grado di soddisfare è il miglioramento della qualità della vita a livello locale (punteggio medio di 5,82 su 10), sottolineando una certa corrispondenza tra i bisogni della comunità locale e la possibilità reale delle cooperative di consumo trentine a soddisfarli. Un aspetto interessante è che le cooperative più piccole, con un numero di soci inferiore a 250, hanno generalmente attribuito ai vari aspetti che rappresentano appunto la loro capacità di soddisfare le aspettative del territorio, un punteggio maggiore rispetto alle cooperative di consumo più grandi con oltre 2500 soci (*Tabella 6*). Ciò è valido anche rispetto alla dimensione del comune di appartenenza: più è piccolo più i punteggi medi sono maggiori.

Elementi di soddisfazione	fino a 250	>= 250 e < 500	>= 500 e < 1.000	>= 1.000 e < 2.500	oltre 2.500	Totale
offrire beni e servizi di qualità	9,13	8,92	8,45	7,94	8,14	8,46
soddisfare anche i nuovi bisogni e la nuova domanda emergente	7,43	6,18	7,09	6,33	7,00	6,71
aiutare ad aumentare le esternalità positive e l'apertura del territorio	7,71	6,00	5,80	5,88	6,50	6,22
migliorare la qualità della vita della comunità di appartenenza	8,43	6,58	6,82	6,94	7,43	7,09
garantire trasparenza e fiducia anche attraverso l'utilizzo di strumenti quali il bilancio sociale	8,00	6,00	6,18	6,50	6,67	6,53
migliorare la qualità della vita a livello locale (ad esempio in termini culturali, intellettuali)	6,57	4,82	6,18	5,50	6,83	5,82
garantire occupazione per le persone del territorio	8,43	8,00	8,18	8,73	8,43	8,36

Tabella 6: La capacità di soddisfacimento dei bisogni della comunità locale (auto-stime)

Successivamente si è indagato quanto le cooperative analizzate influenzino alcuni aspetti presso i cittadini della comunità locale. Quello che ha ottenuto un maggior punteggio (*Tabella 20a*), rappresentando dunque quello sul quale esse hanno un'influenza maggiore, è la qualità e la vita del proprio Comune (punteggio medio di 5,33 su 7). A seguire sono stati indicati aspetti come l'educazione alimentare e in tema di salute (4,91 su 7) lo sviluppo del senso di comunità (4,85 su 7) e lo sviluppo di conoscenze sulla cooperazione (4,69 su 7). Gli aspetti che invece hanno ottenuto un punteggio minore in termini di influenza sono stati il senso di auto-efficacia (empowerment) e sviluppo di comportamenti proattivi nella società (3,37 su 7), il sostegno alla gestione dei propri risparmi e all'alfabetizzazione finanziaria (3,36 su 7) e, da ultimo, l'accesso a servizi di interesse pubblico (trasporto, parchi, strutture comuni, ecc.) o culturale e sportivo (2,94 su 7).

Rispetto al futuro le cooperative di consumo hanno affermato di volere investire nei prossimi anni in attività di tipo sociale e con ricadute sul territorio, nello specifico offrendo nuovi servizi alla comunità (46,4%) e rispetto a temi solidali (23,2%)(*Tabella 21*). Una percentuale minore comprendente 8 cooperative ha dichiarato di non avere politiche specifiche in tal senso nella loro pianificazione. Le cooperative che non hanno all'interno della loro pianificazione questa attenzione rispetto a investimenti futuri sono quelle minori sia come numero di soci, sia come fatturato.

La vostra cooperativa ha intenzione di investire nei prossimi anni su attività di tipo sociale e con ricadute sul territorio?	meno di 1.000	>= 1.000 e < 2.500	>= 2.500 e < 5.000	>= 5.000 e < 10.000	più di 10.000	Totale
No, non ci sono politiche specifiche in tal senso nella nostra pianificazione	35,7%	27,3%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%
Sì, soprattutto rispetto ad attività ricreative e culturali	14,3%	27,3%	12,5%	20,0%	12,5%	17,9%
Sì, soprattutto rispetto a temi solidali	0,0%	18,2%	37,5%	26,7%	50,0%	23,2%
Sì, offrendo nuovi servizi	28,6%	27,3%	37,5%	66,7%	75,0%	46,4%
Sì, coinvolgendo maggiormente la comunità nelle proprie politiche	7,1%	18,2%	50,0%	53,3%	0,0%	26,8%
Sì, ma non sappiamo ancora come	42,9%	9,1%	25,0%	13,3%	12,5%	21,4%
Altro	0,0%	9,1%	0,0%	13,3%	0,0%	5,4%

Tabella 7: Prospettive di realizzazione di maggiori attività sociali

4. La cooperazione di comunità come chance: le interviste alle cooperative di consumo

Come emerso dai dati precedenti, forse il termine cooperative di comunità è ancora anomalo nel linguaggio dei cooperatori e non tutti conoscono o sanno ipotizzare cosa un'eventuale trasformazione in cooperativa di comunità determinerebbe. Tuttavia, in tre delle cooperative di consumo partecipanti all'indagine il direttore ha deciso di barrare l'opzione "in caso di difficoltà, la nostra cooperativa sarebbe pronta a realizzare una conversione in impresa di comunità con maggior coinvolgimento degli attori locali". Cosa si nasconde dietro a questa risposta: solo l'accordo del dirigente con l'idea proposta dal ricercatore nel questionario o una effettiva conoscenza del tema e riflessione in corso? E qual è l'interpretazione soggettiva che i tre rispondenti danno a questo concetto?

Per comprendere quanto le cooperative di consumo si sentano vicine alla logica della cooperativa di comunità e quali siano i tratti che secondo loro devono essere implementati o cambiati nella loro struttura per divenire impresa o cooperativa di comunità, si sono realizzate tre interviste con i rispettivi dirigenti[4]. L'intervista ha dal punto di vista metodologico il vantaggio di comprendere in profondità e dalle parole del soggetto interessato i contenuti principali del tema oggetto di analisi e la loro interpretazione nel contesto organizzativo. Rappresenta quindi, è vero, un caso studio, senza rappresentatività dell'universo, ma ha il vantaggio di poter comparare in modo dettagliato punti di vista individuali. Una premessa doverosa all'analisi delle riflessioni emerse dalle interviste è data dal considerare che tutte e tre le cooperative intervistate presentano le caratteristiche della medio-piccola dimensione e dell'azione in un territorio montano o di piccola valle.

Le interviste hanno indagato, quale primo punto, l'interpretazione che ciascuno dà al concetto di cooperativa di comunità, consci del fatto che non esiste ad oggi una visione condivisa e che nel territorio

[4] La persona alla quale sono state poste le domande oggetto dell'approfondimento è stata in tutti e 3 i casi il direttore delle cooperative di consumo, la medesima figura che si era occupata della compilazione del questionario, oggetto della parte di analisi dati.

trentino non vi sono per tutti chiari esempi cui ispirarsi. Tra i direttori, comparando le interviste, sembra emergere una definizione condivisa secondo cui la cooperativa di comunità è *"un'azienda di servizi che, oltre ad erogare i servizi commerciali che attualmente la cooperativa offre, faccia anche servizi sociali, intesi anche come presidio del territorio, associazionismo, attenzione alla comunità, quindi luogo di socializzazione".*

"Non da ultimo," aggiunge uno dei direttori *"potrebbero venire offerti altri sevizi, quali servizi postali, offerta di medicinali mediante farmacie, anche attraverso il sostegno e accordi sul territorio".* Sembra quindi che il primo elemento di differenziazione dalla cooperativa di consumo sia l'eterogeneità dei servizi offerti, in modo tale da rispondere a bisogni diversificati della propria comunità e coprire una domanda più allargata e di sostegno al territorio nel suo complesso. Gli intervistati si continuano inoltre a sentire particolarmente legati alla dimensione territoriale, confermando anche nelle interviste il fatto che la conversione in cooperativa di comunità possa essere una soluzione da preferire decisamente alla fusione tra cooperative della medesima tipologia; una preferenza quindi per una innovazione estensiva tipologica piuttosto che territoriale, dato che l'ampliamento della zona di competenza potrebbe più facilmente *"snaturare il legame con il territorio"*.

Rispetto alla definizione di cooperativa di comunità, si è cercato poi di capire se le cooperative intendano nella pratica una nuova forma giuridica, disciplinata e regolamentata legislativamente, oppure concepiscano tale denominazione come una semplice caratteristica migliorativa dell'organizzazione, un nuovo assetto di governance o una qualifica da aggiungere alla propria natura sociale, a fini identificativi piuttosto che di convenienza fiscale o per accesso a contributi e trattamenti particolari. Se una cooperativa si schiera in maniera netta per la necessità di far sorgere una nuova tipologia cooperativa, un'altra pensa che ciò non sia assolutamente necessario e che *"la cooperativa potrebbe rimanere la medesima, ma con un'idea imprenditoriale nuova, rivolta più al sociale e alla comunità"* e puntualizzando che nella pratica tale cambiamento stia già avvenendo. La terza cooperativa non prende invece posizione, credendo che sia importante valorizzare le attività e i prodotti del proprio territorio, perché *"promuovere il prodotto di un'organizzazione del territorio porta benefici a tutta la comunità"*. Non è quindi facile all'interno dello stesso mondo cooperativo trovare un'accezione comune e una comune visione di cooperativa di comunità e identificare quale sia la strada da intraprendere giuridicamente e gestionalmente.

Approfondendo le dimensioni del cambiamento e dei tratti che una cooperativa di comunità dovrebbe avere emerge quindi innanzitutto la necessità di confrontarsi su natura e dimensione della compagine sociale. I direttori concordano nell'affermare che la base sociale potrebbe sostanzialmente rimanere invariata, dato che *"il socio della famiglia cooperativa è anche socio della cassa rurale e della cantina sociale".* Sono identificabili tuttavia nelle parole dei direttori intervistati anche altri due soggetti almeno che potrebbero essere inclusi nella base sociale: l'ente pubblico e l'Azienda per la Promozione Turistica. In queste affermazioni possiamo identificare interessanti aspetti e punti di approfondimento.

Riflettendo innanzitutto sulla prima parte dell'affermazione, secondo cui il socio della famiglia cooperativa è anche socio della cassa rurale e della cantina, emergono due riflessioni. In primo luogo, come premesso, il presupposto dal quale queste affermazioni scaturiscono è quello dell'appartenenza ad un territorio molto circoscritto. Le cooperativa intervistate quindi identificano la loro natura di cooperativa di comunità nella capacità di includere un numero significativo di cittadini o appartenenti al territorio; aspetto che non sarebbe possibile pensare ad una soluzione simile in ambito urbano, dove il contesto è molto più ampio ed i bisogni dei cittadini troppo eterogenei o maggiormente soddisfatti già da imprese ordinarie. In secondo luogo, l'affermare che i soci della propria cooperativa sono anche soci di altre cooperative del territorio fa intendere che la comunità è già inserita in un tessuto fatto di cooperazione e principi cooperativi, che la

comunità ricerca già nella cooperazione il soddisfacimento a propri bisogni eterogenei, e che quindi il senso di una cooperativa di comunità sarebbe quello di includere sotto lo stesso 'tetto' persone, bisogni e strumenti diversi ma spesso già esistenti.

Questa visione è confermata in altri passaggi nelle interviste ai direttori delle tre cooperative di consumo. Se la cooperativa di comunità viene costituita come un'aggregazione tra le diverse cooperative presenti nel territorio di riferimento, essa può avere il vantaggio di affrontare la sfavorevole congiuntura economica in modo migliore di quanto facciano i singoli. Più soggettivamente per le cooperative di consumo, vi è il fatto concreto che l'esercizio della sola attività commerciale è a forte rischio, soprattutto per il problema - percepito anche nei piccoli centri- della pressione da parte di altri punti vendita ordinari, che *"riescono talvolta ad essere più competitivi, perché agiscono come imprese, non dando attenzione agli aspetti sociali"*. La diversificazione dei servizi potrebbe essere considerata un modo quindi per creare economie di scala, per fidelizzare i soci, per coprire le eventuali temporanee perdite di un'attività con i profitti di un'altra, per stare con maggior efficienza nel mercato.

La riflessione sulla base sociale e sull'evoluzione della cooperativa di consumo verso la cooperazione di comunità, ha portato poi l'attenzione sul coinvolgimento dell'ente pubblico. La sua inclusione nella base sociale è considerata modo per rendersi ancor più cooperative di comunità. Come affermato da uno dei direttori intervistati, *"l'attenzione al territorio e alla comunità da parte della cooperativa e dell'ente pubblico dovrebbero andare nella medesima direzione".* In questa visione, la cooperativa di consumo sembra quindi evolvere nettamente verso un assetto multi-stakeholder, quantomeno con volontà di coinvolgimento dell'attore pubblico.

Se i direttori intervistati hanno visto in questa sinergia soprattutto la possibilità di pianificare insieme interventi o semplicemente trovare interessi comuni per il benessere della comunità, l'intervista è poi portato a riflettere esplicitamente le cooperative sulla possibilità o necessità di gestire come cooperativa di comunità anche beni pubblici. E' un fatto che la riflessione sulle cooperative di comunità nasca innanzitutto dalla possibilità di gruppi di soggetti di gestire beni dismessi o abbandonati appartenenti al demanio pubblico, rendendoli oggetto di riqualificazione da parte della cooperativa per soddisfare bisogni di interesse generale (edifici, piuttosto che piazze, giardini). Portando le cooperative a riflettere su questa ipotesi, uno dei direttori intervistati crede potrebbe essere *"una buona idea"* sottolineando ancora una volta la necessità di trovare interessi comuni, affinché un progetto, comunque complicato da mettersi in pratica come quello della costituzione di una cooperativa di comunità, possa essere realizzato.

Terzo attore da coinvolgere, come premesso è, nelle ipotesi di uno dei direttori, l'Azienda di promozione turistica (Apt), che dovrebbe interagire con le strutture commerciali, con le cooperative e le associazioni del luogo, così da creare sinergie positive tra le attività svolte, i beni e prodotti tipici del posto ed il contesto economico, anche in prospettiva di una *"valorizzazione degli antichi mestieri e delle attività artigianali che via via si stanno abbandonando".*

Conoscenza del territorio quindi e supporto dello stesso: da parte della cooperazione, che include la comunità nella sua base sociale; da parte dell'ente pubblico, che ne studia i bisogni e può partecipare alla pianificazione degli interventi per la comunità; con l'Apt, che è modalità di promozione degli interessi economici e della visibilità del territorio. Il territorio sembra apparire insomma come l'elemento di delimitazione dell'azione e per l'identificazione dei soggetti da coinvolgere. Per questo in una delle domande rivolte ai direttori si è chiesto in modo esplicito qual è la dimensione ottimale dell'ambito territoriale nel quale secondo loro sarebbe bene far operare la cooperativa di comunità. Se un direttore rimane molto vago sull'argomento, un altro afferma che *"mettere un vincolo fisso potrebbe essere*

restrittivo, perché dipende dal territorio" ed il terzo afferma che l'ordine di grandezza massimo dovrebbe essere la comunità di valle. Riflessione molto aperta quindi, risposte soggettive e elemento di possibile dibattito anche tra i practitioner.

Per questo, probabilmente, fare da soli un percorso di conversione in cooperative di comunità non è proponibile. Non solo l'assenza di un contesto giuridico chiaro non aiuta, ma di certo i processi di conversione richiedono pur sempre l'apprendimento graduale da parte di organizzazione e soci coinvolti. E' per questo che le cooperative di consumo hanno affermato, a conclusione dell'intervista, che l'attore principale a sostenere il cammino di trasformazione, per lo meno di tipo culturale se non di forma giuridica, debba essere la Federazione Trentina della Cooperazione, organizzazione di rappresentanza, assistenza, tutela e revisione del movimento cooperativo, giuridicamente riconosciuta, operante sul territorio della provincia di Trento e che ha recentemente affrontato temi quali il *"rapporto con i soci e la socialità, per far capire e riprendere quei principi che hanno fatto nascere la cooperazione"* afferma un direttore.*"E questo è il tragitto che dobbiamo continuare a seguire".*

5. Conclusioni

Le analisi condotte hanno permesso di riflettere sugli elementi dell'attenzione al socio e alla comunità locale e sulle varie dimensioni dell'impatto della cooperazione di consumo sul territorio e sui suoi diversi stakeholder. Contrapponendo talvolta nelle stesse domande item identificativi del rapporto con i soci piuttosto che con la collettività, i dati hanno permesso di verificare come le cooperative di consumo mettano generalmente come prioritari gli interessi dei soci e creino con questi un rapporto esclusivo, ma cerchino anche contemporaneamente di agire per il proprio territorio. Di conseguenza, in correlazione anche alla loro localizzazione, esse risultano spesso essere espressione del territorio nel suo complesso più che di singole categorie di attori.

Disaggregando i dati per tipologie di cooperative, emerge come rispetto ai temi della mutualità e della socialità si possano identificare due modelli di cooperazione di consumo.

Da una parte, vi è il modello delle piccole cooperative. Si tratta di cooperative che rappresentano tendenzialmente l'unica offerta di beni alimentari sul territorio, agiscono in una comunità di 250/450 abitanti e riescono in essa ad attrarre 150/200 soci (prevalentemente anziani). Le peculiarità di questo modello di cooperativa possono essere così schematizzate:

- sta affrontando la crisi economica cercando di far riemergere il senso cooperativo nella propria comunità;
- se in difficoltà, sta pensando alla realizzazione congiunta di servizi con altre cooperative, mantenendo la propria identità (alcune di queste cooperative sono già coinvolte in un Gruppo inter-cooperativo tra famiglie cooperative);
- dimostra mission marcatamente sociale, si sente organizzazione che persegue l'interesse del suo territorio (più che dei soli soci) – anche generando occupazione-, investe i propri utili in attività sociali locali, ma ha difficoltà a far condividere ai soci la mission;
- non registra tuttavia un elevato impatto sociale poiché non ha processi formalizzati, non pensa a leve di innovazione sociale, è limitata dalle basse risorse economiche, talvolta è isolata da partnership;
- pensa di voler cambiare ma non sa come.

All'estremo opposto stanno le cooperative di consumo di medio-grandi dimensioni. La cooperativa di grandi dimensioni esiste sul territorio in co-presenza con altri esercizi alimentari e quindi si espone alla concorrenza diretta di altri punti vendita, agendo in un territorio di 10/12mila abitanti e riuscendo a

raggiungere un numero di soci tra i 2 ed i 3.000. La sua caratteristica è quindi quella di non intervenire in aree marginalizzate e per rispondere ad una carenza di offerta e di bisogni insoddisfatti della cittadinanza. Essa ha quindi caratteri spesso marcatamente più commerciali, ma ha anche una buona capacità di identificare la sua funzione sociale, come dimostrano i seguenti dati:

- sta affrontando la crisi economica riducendo le diseconomie e puntando di più sull'aspetto commerciale;
- se in difficoltà penserebbe a fusioni o aggregazioni;
- si sente prevalentemente organizzazione che persegue l'interesse dei soci (o dei clienti in generale), investe risorse e utili a favore primariamente dei soci, qualcuna tuttavia ha cercato negli ultimi anni di aprire a rappresentanti della società civile per promuovere una condivisione allargata degli obiettivi;
- registra un soddisfacente impatto sociale poiché investe di più nel territorio per innescare innovazione sociale, lavora di più in rete con partner strategici, è più attenta all'ambiente così come allo sviluppo di cultura cooperativa, ha chiari piani di crescita per continuare a mantenere il proprio impatto sociale e realizza più iniziative in tal senso.

Se i due modelli paiono avere delle proprie specificità, certamente essi presentano anche il tratto comune della non sotto-valutazione del ruolo sociale che la cooperativa ricopre o potrà ricoprire per il suo territorio, per la sua comunità, e per i diversi portatori di interessi in essa presenti. Da qui, sembrano emergere tra le cooperative di consumo e nel dibattito trasversale alcune importanti riflessioni e temi su cui sarà basato il futuro della cooperazione di consumo. Innanzitutto, se la crisi economico-finanziaria ha esasperato la riflessione delle cooperative sul tema delle fusioni, oggi si guarda comunque in modo crescente alle politiche del rinnovamento del proprio ruolo cooperativo sociale e alla ri-attivazione della comunità. La cooperativa di consumo può in tal senso guardare al futuro investendo in maniera non marginale sulla propria funzione sociale, muovendosi quindi per aumentare la partecipazione anche ideologica dei soci e la conoscenza del ruolo sociale della cooperativa da parte dell'intera collettività. Facendo crescere così quell'impegno verso la comunità che la potrebbe portare anche ad un'evoluzione ulteriore, ma facendo riconoscere questo stesso ruolo alla collettività stessa, in modo che dalla comunità arrivino nuove risorse e nuovo coinvolgimento.

Ecco quindi che parlare di rinnovati legami con il territorio e con la cittadinanza, trasformando quantomeno di fatto la cooperativa di consumo in cooperativa del territorio o di comunità, permetterà di identificare nel territorio stesso nuove risorse, ma permetterà anche di sviluppare nuovo capitale sociale e valori. Vi è quindi nelle cooperative di consumo un potenziale legato alla possibilità di far partecipare la gente, portatrice di interessi diversi del territorio, in modo 'cooperativo', ossia in una iniziativa con finalità sociali e comuni, partecipando attivamente dal punto di vista economico ma anche valoriale e decisionale, cambiando la prospettiva dal benessere individuale alla generazione di benessere sociale.

Quale ulteriore punto di riflessione, se la cooperazione di consumo vuole diventare espressione più estesa dei diversi stakeholder del territorio e soddisfare i bisogni degli stessi, essa deve anche ragionare in modo più innovativo su nuovi modelli organizzativi, e conseguentemente sui beni e servizi che la comunità richiede e che possono generare sia maggior impatto sociale della cooperativa che aumento delle proprie economie. Per fare ciò potrebbe essere necessario avvalersi di forme nuove di aggregazione tra soggetti, una organizzazione di cittadini appartenenti allo stesso territorio e che porti, attraverso l'esercizio di un'attività, al soddisfacimento di bisogni comuni. L'elemento identificativo deve quindi essere l'intreccio tra i bisogni della comunità ed il territorio di appartenenza, asset necessario che può essere anche oggetto di valorizzazione.